

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

STEFANO GRGIĆ

**ULOGA KOMUNIKACIJE S NEPOSREDNO
NADREĐENIM MENADŽEROM U
OSTVARIVANJU SOCIO-EKONOMSKIH
PERFORMANSI**

Diplomski rad

Pula, 2018.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
Fakultet ekonomije i turizma
«Dr. Mijo Mirković»

STEFANO GRGIĆ

**ULOGA KOMUNIKACIJE S NEPOSREDNO
NADREĐENIM MENADŽEROM U
OSTVARIVANJU SOCIO-EKONOMSKIH
PERFORMANSI**

Diplomski rad

JMBAG: 0303028318, redoviti student

Studijski smjer: Management i Poduzetništvo

Predmet: Socio-ekonomski management

Znanstveno područje: društvene znanosti

Znanstveno polje: ekonomija

Znanstvena grana: organizacija i menadžment

Mentor: Doc.dr.sc. Sabina Lacmanović

Pula, rujan 2018.



IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Stefano Grgić, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, _____, _____ godine



IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Stefano Grgić, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom **Uloga komunikacije s neposredno nadređenim menadžerom u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi** koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, _____ (datum)

Potpis

SADRŽAJ

UVOD	1
1. KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJA	3
1.1. Osnovni pregled komunikacije.....	3
1.1.1 <i>Definicija komunikacije</i>	3
1.1.2 <i>Proces komunikacije</i>	4
1.2. Organizacijska komunikacija.....	6
1.2.1. <i>Proces i funkcije organizacijske komunikacije</i>	6
1.2.2. <i>Vrste komunikacije u organizaciji</i>	7
1.2.3. <i>Mjerenje kvalitete komunikacije</i>	10
1.3. Komunikacijska ponašanja u organizaciji.....	15
2. NEPOSREDNA KOMUNIKACIJA I SOCIO-EKONOMSKI PERFORMANS.....	18
2.1. Važnost neposredne komunikacije u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi	18
2.1.1. <i>Teorijske osnove neposredne komunikacije s nadređenim</i>	18
2.1.2. <i>Utjecaj neposredne komunikacije na motivaciju i angažiranost</i>	20
2.1.3. <i>Utjecaj neposredne komunikacije na produktivnost i financijski rezultat..</i>	25
2.1.4. <i>Utjecaj neposredne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika.....</i>	28
2.2. Uloga komunikacijskih vještina i pristupa neposredno nadređenih u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi	31
2.2.1 <i>Načini i vještine komunikacije neposredno nadređenog</i>	31
2.2.2 <i>Percipirana organizacijska podrška</i>	35
2.2.3 <i>Smjer i kanali komunikacije</i>	37
2.2.4 <i>Davanje povratne informacije.....</i>	39
2.2.5 <i>Prepreke u komunikaciji s neposredno nadređenim</i>	41
3. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA.....	45
3.1. Virgin Trains: implementacija nove komunikacije	45
3.1.1. <i>Komunikacija u Virgin Trains-u</i>	45
3.1.2. <i>Implementacija novog sustava komunikacije</i>	46
3.1.3. <i>Nova strategija managerske komunikacije u Virgin Trainsu</i>	47
3.1.4. <i>Komentar.....</i>	49
3.2. Harrods: predvodnik angažiranosti	51
3.2.1. <i>Organizacijska promjena i angažiranje</i>	51
3.2.2. <i>Komunikacija u Harrods-u</i>	52
3.2.3. <i>Niži management i mentoriranje</i>	53
3.2.4. <i>Komentar.....</i>	53
ZAKLJUČAK.....	55
POPIS LITERATURE.....	57
POPIS SLIKA I TABLICA.....	61

UVOD

Definiranje širokog pojma komunikacije je složeni zadatak. Iz tog će se razloga, u ovom radu, fokus staviti na komunikaciju unutar organizacija, točnije na onu koja se odvija između neposredno nadređenog managera i neposredno podređenog člana organizacije.

Osim same komunikacije na spomenutoj relaciji, u ovom će se radu prikazati i utjecaj komunikacije na socio-ekonomske performanse poduzeća. Socio-ekonomskim se performansama smatraju sve one mjere poslovanja jedne organizacije koje u obzir ne uzimaju isključivo financijski učinak već i utjecaj na ljudsku komponentu kompanije, odnosno ljude.

Ciljevi su ovoga rada slijedeći:

- prikazati postojeće i odabrane izvore literature na temu utjecaja komunikacije na poslovanje organizacija s obzirom na socio-ekonomske performanse,
- prikazati kako teorijski izvori djeluju u praksi kroz analizu poslovnih primjera.

Osim uvoda i zaključka ovaj je rad podijeljen na tri poglavlja.

U prvom se dijelu prvog poglavlja nudi kratki pregled teorijskih osnova komunikacije kako bi se postavila baza za dodatnu razradu komunikacije unutar organizacija, točnije njihovih glavnih odrednica, vrsta, smjerova i načina mjerenja, u drugom djelu prvog poglavlja.

Nadalje, drugo je poglavlje posvećeno sržnoj temi ovog diplomskog rada, odnosno komunikaciji sa neposredno nadređenim managerom. U prvom se dijelu drugog poglavlja analizira utjecaj neposredne komunikacije na različite pokazatelje uspjeha organizacije kroz analizu većeg broja empirijskih istraživanja. U drugom se dijelu nudi pregled potrebnih managerskih vještina za uspješnu neposrednu komunikaciju sa nadređenima.

Konačno, zadnje poglavlje nudi analizu dva poslovna slučaja implementacije uspješne komunikacijske strategije sa neposrednim managerom za ostvarenje socio-ekonomskih performansi. Prvi primjer, onaj analize kompanije Virgin Trains, nudi

poveznicu sa teorijskim konceptima vještinama managera, dok drugi primjer, onaj analize kompanije Harrods, nudi poveznicu sa konceptima angažiranosti i motivacije. Svaki je primjer zaključen autorskim komentaram koji služi kao spojnica između teorijskog prikaza i analize poslovnih slučajeva.

Kako bi ostvario gore spomenute ciljeve, autor se u izradi ovog diplomskog rada koristio znanstvenim metodama analize, specijalizacije, kompilacije i deskripcije.

1. KOMUNIKACIJA UNUTAR ORGANIZACIJA

1.1. Osnovni pregled komunikacije

1.1.1 Definicija komunikacije

Prije no što se pokuša prikazati komunikacija unutar organizacije, ukratko će se odrediti općenite definicije komunikacije.

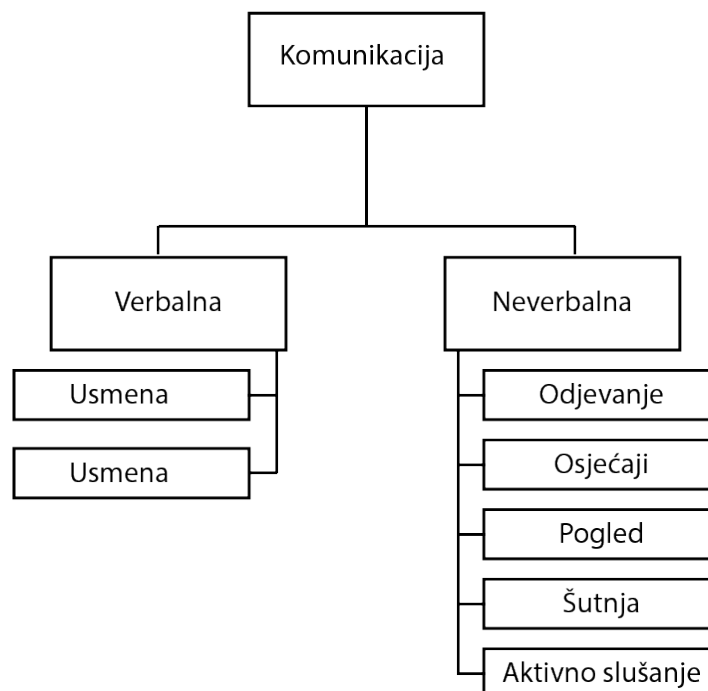
Razni autori definiraju komunikaciju na različiti način. Wehrich i Koontz (1998) je definiraju transferom informacija od pošiljatelja do primatelja pod uvjetom da pošiljatelj shvaća poruku. Sa ekonomskog gledišta Drenth et al. (1998) smatraju da je komunikacija slanje i primanje poruka putem simbola te u tom kontekstu organizacijska komunikacija predstavlja ključni element organizacijske klime.

Losee (1999), uzimajući u obzir stotine definicija komunikacije, izdvaja slijedeće karakteristike kao ključne u definiranju komunikacije:

1. Komunikaciju karakterizira transfer informacija,
2. Tijekom komunikacije događa se procesuiranje informacija,
3. Pošiljatelj i primatelj su oboje uključeni u proces komunikacije,
4. Kvaliteta komunikacije je promjenjiva.

Mnogo je podjela komunikacije prema vrstama, ali najčešća je ona prikazana na Slici 1.

Slika 1. Podjela komunikacije (Wehrich i Koontz, 1998).



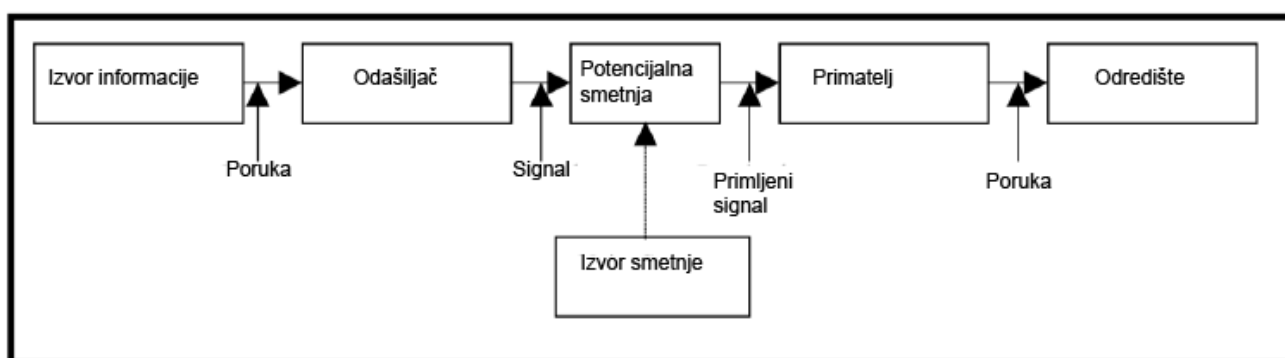
1.1.2. Proces komunikacije

Teoretski gledano glavna je podjela procesa komunikacije na: tehnički, kontekstualni te pregovarački proces (Baker, 1999)

Tehnički proces proizlazi iz informacijske teorije 40ih godina te ga se naziva još mehanističkim pristupom. On pokušava odgovoriti na pitanje «Kako može izvor informacija stići sa izvora do odredišta sa najmanje moguće smetnji i grešaka?».

Pogled na tehnički pristup procesu komunikacije vidljiv je na Slici 2.

Slika 2. Mehanistički pristup komunikaciji (Wehrich i Koontz, 1998).

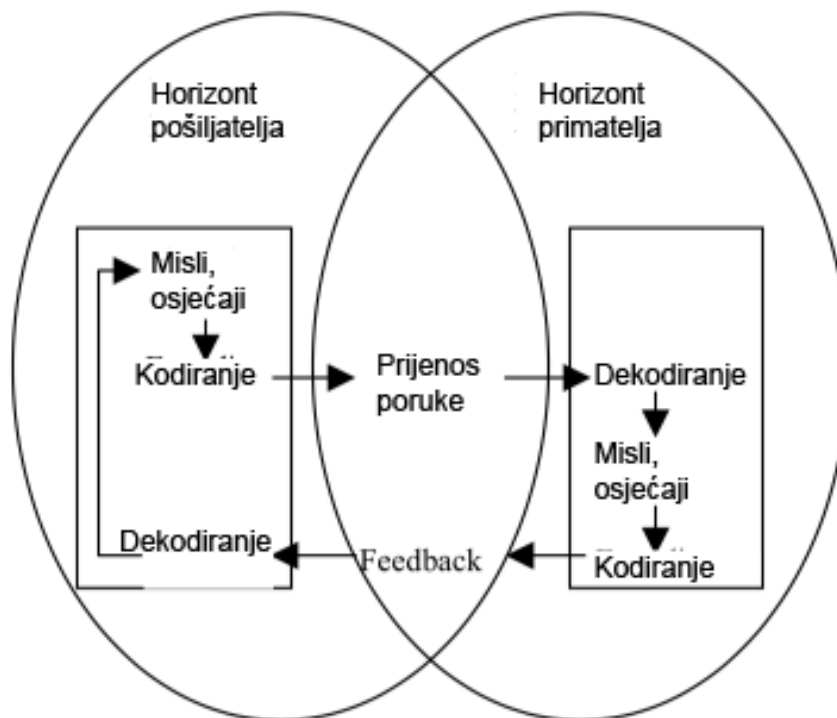


S obzirom da se sam pristup u originalnom obliku bavi komunikacijom strojeva, a ne ljudi, potrebno je ovom prvom pristupu komunikaciji dodati osobni te međusobni element kako je prikazano na Slici 2. Također, prikazani oblik komunikacije iz 40-ih godina ne uzima u obzir postojanje povratne veze te komunikaciju prikazuje kao jednosmjerni tok informacija, što noviji autori ispravljaju dodavanjem koncepta povratne informacije, odnosno feedbacka (Jurković, 2012).

Takav prošireni pristup komunikaciji prikazan je na Slici 3.

Kako je vidljivo sa slike, ovaj pristup komunikaciji uključuje ljudski faktor koje White i Chapman (1997) nazivaju horizontom pošiljatelja i primatelja. Unutar svakog kruga djelovanja pojedinog aktera komunikacijskog procesa događaju se kodiranja i dekodiranja poruke na koje utječu misli i osjećaje pojedinca. U konačnici vidi se da su i sam proces prijenosa poruke te sustav povratne informacije pod utjecajem sudionika u komunikaciji.

Slika 3. Kontekstualni pristup komunikaciji (Wehrich i Koontz, 1998).



Kontekstualni pristup se, stoga, ne fokusira isključivo na točan prijenos informacije već na širi kontekst komunikacije. Spomenuti pristup uzima u obzir kako neverbalne tako i verbalne znakove te širi kontekst pošiljatelja i primatelja, odnosno njihove društvene, organizacijske i kulturne osobine (Baker, 1999:3).

Treći pristup, onaj pregovarački, kreće od kontekstualnog okvira, ali pokušava tom okviru pridodati pregovarački proces kojim se kontekst pošiljatelja i primatelja formira. U ovakvom se pristupu posebna važnost pridodaje razmjeni povratnih informacija koje se smatraju rezultatom međusobnih pregovaranja.

1.2. Organizacijska komunikacija

U poslovnom se kontekstu komunikacija dijeli na internu i eksternu. Eksterna komunikacija prenosi informacije izvan organizacije, dobavljačima, kupcima te široj javnosti; dok internu predstavlja razmjena informacija unutar organizacije – među zaposlenima, horizontalno i vertikalno po organizacijskoj strukturi (Mikić, 2010) Za potrebe ovog rada autor će se koncentrirati isključivo na internu komunikaciju organizacija.

1.2.1. Proces i funkcije organizacijske komunikacije

Komunikacija organizacija je proces kojim pojedinac prenosi informacije drugom pojedincu putem verbalnih i neverbalnih poruka u kontekstu formalne organizacije. Također, organizacijska komunikacija predstavlja silu koja omogućuje objedinjavanje organizacije pod istim ciljevima i organizirano djelovanje svakog aktera (Spaho, 2012).

Važnost organizacijske komunikacije proizlazi iz izazova s kojim se moderna organizacija suočava zbog promjena na globalnom tržištu. Neke od tih promjena su (Baker, 1999):

- Kompleksnost radne okoline,
- Brži ritam rada,
- Šira rasprostranjenost zaposlenika,
- Veći broj simultanih procesa u operacijama,
- Važnost znanja i inovacija za kompetitivnu prednost.

Spaho (2012) također navodi slijedeće funkcije organizacijske komunikacije:

- Poslušnost,
- Vodstvo i motivacija,
- Smislenost odluka,
- Rješavanje problema i donošenje odluka,
- Management konflikta.

S druge strane Jurković (2012) funkcijama organizacijske komunikacije smatra:

- Kontroliranje,
- Motiviranje,
- Emocionalno izražavanje,

- Informiranje.

1.2.2. Vrste komunikacije u organizaciji

Dimenzije razlikovanja komunikacije u organizaciji su po organizacijskoj teoriji: razine, formalnost i smjer komunikacije.

Komunikacijske razine prema Bakeru (2002) su slijedeće:

- Interpersonalna komunikacija,
- Grupna komunikacija,
- Komunikacija na razini organizacije,
- Inter-organizacijska komunikacija,
- Masovna komunikacija.

Spomenutu podjelu moguće je grupirati i u mikro, meso te makro razinu. Mikro razina uključuje prvu, interpresonalnu komunikaciju, meso uključuje grupnu, organizacijsku i inter-organizacijsku, dok makro uključuje svaku višu razinu komunikacije.

Komunikacija se prema formalnosti dijeli na formalnu i neformalnu komunikaciju.

Formalna komunikacija je službeni, unaprijed planirani, striktniji i sustavan način prijenosa informacije. Ona proizlazi iz strukture organizacije, a određena je od strane managementa. Odvija se formalnim kanalima te je cilj formalne komunikacije na jasan i direktan način prenijeti potrebne informacije (Jurković 2012).

Neformalna komunikacija je složena mreža prenošenja informacija koja ne počiva na formalnim okvirima koje je postavio management već na međusobnim odnosima samih zaposlenika. Sama će neformalna komunikacija biti složenija što su različitije veze između radnika. Kako bi zadržali komunikacijsku ravnotežu kompanije, manageri moraju često kontrolirati neformalnu komunikaciju (Jurković 2012).

Formalna je komunikacija dugi niz godina bila glavni fokus birokratiziranih struktura vodstva s obzirom da se smatralo kako isključivo ona pridonosi efikasnoj organizaciji. Danas se na neformalnu komunikaciju gleda kao na mogući izvor efikasnog vođenja modernih organizacija te se česte diskusije vode oko omjera formalne i neformalne komunikacije za dobar management organizacije. Baker (1999:6) predstavlja tzv. Say/Do matricu koja uzima u obzir odnos između rečenog i učinjenog sa strane managera kao izvor mogućih konflikta u komunikaciji. Prema spomenutoj matrici,

kompanije gdje manageri mnogo govore, ali i mnogo čine imaju manju vjerojatnost izazivanja konflikta između formalne i neformalne komunikacije nego u organizacijama gdje manageri mnogo govore, ali malo čine.

S obzirom na smjer, komunikacija se može odvijati silazno i uzlazno (vertikalno), horizontalno te dijagonalno (Spaho, 2012).

Silazna komunikacija se odvija između managementa više razine te nižih managera ili zaposlenika. Ona se primarno sastoji od naredbi, uputa, pravila i eventualnih kazni te se ista koristi kako bi se proširila organizacijska kultura (Spaho 2012). Ovakva je vrsta komunikacije češći oblik vertikalnih odnosa od uzlazne komunikacije te je efikasnija što je direktniji odnos između stranaka koje komuniciraju. Baker (1999) specificira kako je najefikasniji način komunikacije odozgo onaj koji se odvija neposredno između viših managera i srednjeg managementa te između srednjeg managementa i nižeg managementa, odnosno zaposlenika bez funkcije vodstva.

Uzlazna komunikacija je ona koja teče između nižih razina managementa, odnosno radnika prema višim razinama. Glavni joj je cilj informirati managere o zbivanjima u operativi. Putem komunikacije odozdo organizacija osigurava protok povratnih mišljenja, pravovremeno obavljanje zadataka te održavanje jednolike vizije (Spaho 2012). S druge strane, zaposlenici se često suočavaju sa problemima prilikom komuniciranja prema višim razinama organizacije, što rezultira problemima u komunikaciji. Baker (1999) daje nekoliko razloga tome:

- Strah od inata: zaposlenici se boje da bi uslijed kritičnog mišljenja prema managementu mogli biti kažnjeni,
- Postojanje filtera: zaposlenici imaju osjećaj da su njihove misli filtrirane i izmijenjene kako se iste dijele sa vrhom organizacije,
- Problem vremena: često manageri daju do znanja kako nemaju vremena za komunikaciju sa podređenima.

Horizontalna ili lateralna komunikacija odvija se između dvoje zaposlenika koji su međusobno na istoj razini unutar organizacijske strukture. Sa operacijskog gledišta ona omogućava odvijanje proizvodnje odnosno izvršenje usluga s obzirom da se njome koordiniraju aktivnosti relativno odvojenih odjela organizacije (Spaho 2012).

Sa gledišta organizacijske teorije njena važnost raste s razvojem novih i nižih organizacijskih struktura gdje se naglašava važnost tima, ali i s razvojem novih procesa unutar organizacije koji teku simultano umjesto sekvencijalno. Također, u multinacionalnim korporacijama, ovakva vrsta komunikacije nudi potencijal za razvitak

organizacije kroz dijeljenje informacija između različitih predstavništava jedne kompanije koje su onda obogaćene za razne lokalne slučajeve. (Baker 1999).

Dijagonalna komunikacija teče među ljudima koji nisu na istoj organizacijskog razini te nisu u istoj organizacijskoj funkciji (Spaho 2012). Ovakva vrsta komunikacije nije često korištena u klasičnim organizacijskim strukturama, ali je česta u matričnim ili projektnim hijerarhijama gdje se klasična podjela dužnosti i odgovornosti napušta u korist otvorenih veza i veće slobode.

Kako bi se ostvarile silazna i uzlazna komunikacija unutar organizacija moraju postojati definirani kanali kroz koje će konverzacija teći. Takvi kanali imaju svoj utjecaj i svoju važnost unutar organizacije a uspješnost pojedinog kanala u ostvarenju kvalitetne komunikacije definira teorija medijskog bogatstva - MRT¹.

Vivian (2004) definira MRT kao teoriju čiji je fokus određivanje 'bogatstva' određenog medija, odnosno kanala komunikacije, za postizanje efektivnosti i efikasnosti. Bogatstvo kanala komunikacije po MRT-u ovisi o:

1. Dostupnosti pravovremene povratne informacije,
2. Postojanju i korištenju komponenti kanala kao što su fizička prisutnost, ton glasa, gestikulacija, grafički simboli i slično,
3. Vrsti vokabulara koji se koristi u konverzaciji,
4. Personalna komponenta medija.

Najčešće korišteni mediji se na temelju gore navedenih pretpostavki rangiraju:

1. Osobna komunikacija – licem u lice,
2. Pisana i glasovna komunikacija preko elektronskih medija – e-poruke, chat, voIP,
3. Glasovna konverzacija na udaljenosti, odnosno telefon,
4. Osobno pisane poruke – pisma,
5. Formalno pisane poruke – letci, memorandumi,
6. Formalni numerički tekstovi – statistički podaci, financijska izvješća.

MRT smatra da će se određeni manager odlučiti za određeni medij ovisno o riziku dvosmislenosti određene poslovne situacije. Što je situacija više percipirana kao rizično dvosmislena, to će se bogatiji mediji koristiti. Primjerice, manager smatra kako je informacija o terminu sastanka nedvosmislena, pa će kolege i podređeni dobiti pisani

¹ Akronim s engleskog jezika – Media Richness Theory

poziv, dok će se isti dogoditi licem u lice s obzirom da je sadržaj sastanka potencijalno dvosmislen.

S druge strane, Vivian (2004) smatra kako MRT ima i svoje nedostatke koji proizlaze iz isključivog fokusa na dvosmislenost. Takav pristup uzima u obzir da se manageri pri donošenju odluka koriste isključivo efikasnošću određenog čina, no socijalne se interakcije temelje na puno dublji spoj čimbenika. Iz tog će razloga, komunikator uzeti u obzir i čimbenike kao što su vođenje (umjesto samog naređenja), traženje i nuđenje feedbacka, stvaranje osobnih veza te želju za samoostvarenjem.

Vivian (2004) također smatra kako će manageri kod pozitivnih ili neutralnih poruka koristiti bogatiji medij. Razlog tome jest što takva poruka ne predstavlja prijetnju osobnim vezama i željom za samoostvarenjem managera. S druge strane, manager će se odlučiti za distanciraniji medij kada je poruka negativna, s obzirom da se iz straha prema gubitku na samoostvarenju i osobnim vezama, manager odluči pratiti isključivo put efikasnosti. Iz tog razloga je često negativna poruka prenesena krivo i može doći do konflikta između planiranog i dobivenog.

1.2.3. Mjerenje kvalitete komunikacije

70-ih se godina prošlog stoljeća javila potreba za dizajniranjem upitnika koji bi omogućio vrednovanje kvalitete komunikacije unutar organizacije (Iyer i Israel, 2012). Istraživači su s toga razvili preko 500 instrumenta za mjerenje kvalitete komunikacije, no Verčić et al (2007) navode da od svih modela svega 20% ih je primijenjeno tri ili više puta dok je ostalih 80% svoju svrhu ugledalo svega jednom. Iz tog je razloga izrazito teško bilo izvući mjeru kvalitete organizacijske komunikacije zbog limitiranosti rutinski provedenih istraživanja.

Od 20% višestruko provedenih istraživanja, Tkalac Verčić et al. (2007) navode slijedeće instrumente kao najutjecajnije za mjerenje komunikacije u organizaciji:

Ljestvica organizacijske komunikacije (*organizational communication scale* – OCS): razvijena 1974. godine te obuhvaća 35 pitanja temeljenih na skali Likertovog tipa koja se grupiraju u 16 dimenzija. Ovaj instrument izdvaja dvije vrste aktera u komunikacijskom procesu: 'izolirane' te 'sudionike'. Prvi zadržavaju informacije, ponekad i namjerno dok potonji percipiraju veće zadovoljstvo komunikacijom te s toga u nju češće ulaze. Glavne su joj prednosti smanjen opseg ispitivanja zbog relativne kratkoće te postojanje dimenzija kojih nema u drugim ispitivanjima (npr. utjecaj

superiornosti ili povjerenje u nadređene) dok se kao nedostatci navode nepostojanje ustanovljenih normi odgovora te nepovezanost između skala komunikacijskih dimenzija te čestica.

Upitnik međunarodne udruge za komunikaciju (*International Communication Association Survey Questionnaire – ICASQ*): razvijen tijekom prve polovice 70ih godina prošlog stoljeća, ovaj upitnik mjeri percepciju zaposlenika o komunikacijskim procesima u organizacijama. Cilj ovog upitnika nije bio samo spomenuto utvrđivanje percepcije, već i stvaranje banke normiranih podataka kako bi se moglo uspoređivati organizacije. Sastoji se od 122 pitanja u 8 kategorija te predstavlja jedno od najsveobuhvatnijih instrumenata ovakve vrste. Nedostatci su mu duljina te složenost primjene što rezultiraju nejasnoćama kod interpretacije rezultata.

Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije (*Organizational Communication Development Audit – OCD Audit*): razvijen tijekom istraživanja u preko 200 organizacija, ovaj instrument traži odgovor na pitanje pomaže li komunikacijski sustav organizaciji u ostvarivanju zacrtanih ciljeva i ako da, na koji način. To čini na način da mjeri komunikacijsku klimu, zadovoljstvo komunikacijom te upućuje na moguća uska grla u organizacijskoj komunikaciji. Prednosti su mu jednostavnost primjene i mogućnost usporedbe među organizacijama dok su mu nedostatci nikad utvrđena pouzdanost te dugotrajnost primjene.

Upitnik zadovoljstva komunikacijom (*Communication Satisfaction Questionnaire – CSQ*): Takav su upitnik prvi razvili Downs i Hazen (1977) i nazvali ga CSQ – *Communications Satisfaction Questionnaire*. Upitnik je razvijen na temelju analize tada postojeće teorije te ispitivanjem heterogene grupe zaposlenika te provođenjem faktorne analize nad rezultatima istraživanja. Provođenjem potonje istraživači su izdvojili 8 dimenzija koji se i dan danas analiziraju kako bi se izmjerila kvaliteta komunikacije unutar jedne organizacije. One jesu:

1. **Zadovoljstvo sa komunikacijskom klimom:** uključuje stavke kao što su širina komunikacije, percepcije o dobrim praksama u komunikaciji, odnos sa nadređenima i slično.
2. **Zadovoljstvo sa nadređenima:** uključuje uzlaznu i silaznu komunikaciju, odnosno mjeri koliko nadređeni sluša zaposlenika i koliko pomoći nudi u rješavanju problema.

3. Zadovoljstvo sa organizacijskom integracijom: mjeri zadovoljstvo zaposlenika sa informacijama koje dobivaju o organizaciji i poslovnom okruženju.
4. Zadovoljstvo sa kvalitetom medija: mjeri zadovoljstvo zaposlenika sa medijima koje kompanija koristi kako bi komunicirala. Ovdje se nalaze analize poslovnih sastanka, struktura dopisa, publikacija i slično.
5. Zadovoljstvo sa horizontalnom neformalnom komunikacijom: ovdje se analizira komunikacija koju zaposlenici imaju sa svojim kolegama sa iste razine, odnosno koji je omjer formalne i neformalne komunikacije unutar horizontalnog toga komuniciranja.
6. Zadovoljstvo s generalnom perspektivom organizacije: analizira opće djelovanje organizacije, interno ali i u okolini. Stavke ovog faktora su informacije o državnim odlukama, promjene unutar organizacije, financijski podaci, itd.
7. Zadovoljstvo s informiranošću o vlastitom uspjehu: analizira percepciju zaposlenika o mjerama uspjeha u organizaciji.
8. Zadovoljstvo sa komunikacijom s podređenima: fokusira se na uzlaznu i silaznu komunikaciju sa podređenima. Unutar ove dimenzije nalaze se stavke kao što su reaktivnost na komunikaciju odozgo, želja za pokretanjem komunikacije odozdo te osjećaj pretjerane komunikacije managera.

Multidimenzionalnost CSQ-a kao instrumenta za mjerenje kvalitete komunikacije te njegova široka primjena u istraživanjima učinili su od njega najčešće korištenu skalu za utvrđivanje kvalitete komunikacije (Iyer i Israel, 2012).

Njegove su prednosti jednostavnost i razumljivost, mogućnost ručnog bodovanja, mogućnost postavljanja normi, široka korištenost te istovremeno mjerenje zadovoljstva i proizvodnosti. Nedostatci su mu nepostojanje dimenzija komunikacije sa vrhovnim managementom te pojedine upitnosti sa valjanosti faktorske strukture (Verčić et al. 2007).

S druge strane, određeni autori (Zwijze-Koning i De Jong, 2007) kritiziraju CSQ kao instrument za mjerenje komunikacije zbog kvantitativnosti rezultata koji iz njega proizlaze dok, s druge strane, drugi instrumenti kao što je CIT – *Critical incident technique*, nude ispitaniku mogućnost da otvoreno odgovori na pitanja te na takav način ponudi kvalitativne odgovore. Tijekom CIT ispitivanja, ispitanici se fokusiraju na negativna i pozitivna komunikacijska iskustva iz kojih se onda izvlači zaključak o komunikacijskom zadovoljstvu na način da se iz odgovora ispitanika izdvajaju izvori komunikacijski zadovoljstva ili nezadovoljstva. Od zaposlenika se, tako, dobivaju

otvoreni odgovori iz kojih se mogu izvući zaključci o procesima unutar organizacije. Primjerice, je li razmjena informacija tekla na zadovoljavajući način, kako se došlo do odluke, i slično.

Unatoč manjkovima u kvalitativnom dijelu istraživanja, Zwijze-Koning i de Jong (2007) zaključuju da je CSQ prikladan instrument za utvrđivanje razine komunikacijskog zadovoljstva zaposlenika jer ukazuje na one dijelove komunikacijskog sustava koje zaposlenici smatraju posebno bitnima. Nadalje, provođenjem istog višekratno, otvara se mogućnost utvrđivanja promjena unutar organizacijske komunikacije a može ga se koristiti i kao benchmarking oruđe. S druge strane, smatra se kako je CSQ nedovoljan kako bi se dijagnosticirali problemi unutar organizacije s obzirom da nepostojanje kvalitativnih odgovora može rezultirati krivim tumačenjem odgovora ispitanika.

Sažetak glavnih značajki svakog od gore spomenutih mjera kvalitete komunikacije je prikazan u Tablici 1.

Kroz analizu postojećih upitnika o kvaliteti komunikacije, Berger (2014) navodi slijedeću listu tvrdnji za vrednovanje komunikacije sa neposredno nadređenim u organizaciji.

Supervizori u mojoj organizaciji:

1. Dostupni su i vidljivi zaposlenicima,
2. Dobri su komunikatori,
3. Pouzdani su,
4. Slušaju i odgovaraju na upite zaposlenika,
5. Nude redovnu i specifičnu povratnu informaciju svojim neposredno podređenima,
6. Prepoznaju doprinos neposredno podređenih,
7. Uključuju zaposlenike u proces donošenja odluka,
8. Koriste komunikaciju licem u lice kao primarni oblik interakcije sa zaposlenicima,
9. Pomažu zaposlenicima da shvate kako njihov posao pomaže organizaciji da postigne svoje ciljeve,
10. Opremljeni su potrebitim komunikacijskim vještinama i znaju ih koristiti,
11. Konstantno pridonose novim idejama za inicijative ili promjene,

12. Odgovornost za komunikaciju sa zaposlenikom je mjerljiv cilj njihove performanse,
13. Drže do pojedinih zaposlenika i njihovog blagostanja,
14. Pomažu zaposlenicima da pripreme i razviju vlastitu budućnost,
15. Razvijaju i određuju poželjne komunikacijske oblike ponašanja.

Tablica 1. Osnovne značajke najutjecajnijih upitnika za mjerenje komunikacije u organizaciji. (Verčić et al, 2007).

	Ljestvica organizacijske komunikacije	Upitnik zadovoljstva komunikacijom	Upitnim međunarodne udruge za komunikaciju	Instrument za praćenje razvoja organizacijske komunikacije
Dimenzije istraživanja	16	8	13	12
Oblik odgovaranja	7 stupanjska likert skala	7 stupanjska likert skala, ograničen broj otvorenih pitanja, 5 pitanja višestrukog izbora	5 stupanjska likert skala, širok broj otvorenih pitanja, 12 pitanja višestrukog izbora	5 stupanjska likert skala, širok broj otvorenih pitanja, 16 pitanja višestrukog izbora
Jednostavnost primjene	Visoka	Visoka	Visoka	Umjerena
Jednostavnost obrade	Visoka	Visoka	Umjerena	Umjerena

1.3. Komunikacijska ponašanja u organizaciji

Komunikacijsko se ponašanje definira kao konstrukt više komunikacijskih interakcija kojoj je svrha postići komunikacijski cilj među govornicima. Ponašanja su s toga produkt društva, koriste se za stvaranje odnosa sa drugim članovima organizacije te služe kao spojnica između akcija pojedinaca na mikro razini i komunikacijskih tokova unutar cijele organizacijske strukture (Keyton et al., 2013). Drugim riječima, komunikacijsko ponašanje je najmanji dio komunikacijskog procesa kojim se može odraditi pojedini zadatak.

Određivanjem postojećih komunikacijskih ponašanja unutar organizacije omogućuje se vrednovanje kvalitete komunikacije kao i definiranje samih stilova komunikacije unutar kompanije (Keyton et al, 2013:155-156).

Kako bi odredili što su točno komunikacijska ponašanja Keyton et al. (2013:156) su u svom radu postavili pet osnovnih pretpostavki:

1. Komunikacijska ponašanja moraju biti funkcionalni, odnosno moraju biti povezani uz produktivnost na poslu,
2. Komunikacijska ponašanja moraju biti okrenuti cilju, odnosno moraju proizlaziti iz želje pojedinca da odradi određenu aktivnost i postigne određeni rezultat,
3. Komunikacijska ponašanja moraju predstavljati komunikaciju kao interaktivnu, odnosno njome se moraju postići i tuđi ciljevi, ne samo vlastiti,
4. Komunikacijska ponašanja se mora moći naučiti.,
5. Komunikacijska ponašanja se može neposredno vidjeti i utvrditi.

Nadalje, autori su pomoću studije u dva dijela ponajprije definirali metode utvrđivanja komunikacijskih ponašanja a kasnije opisali efektivnost pojedinih oblika ponašanja.

Za definiranje pojedinih ponašanja autori su nanizali 343 komunikacijskih aktivnosti iz raznih teorijskih izvora iz kojih je filtriranjem ostalo svega 166 oblika koji su usko povezani uz poslovni svijet. Nakon teorijskog filtra komunikacijskih ponašanja, autori su dodatno razrijedili popis on-line anketom nad 120 učesnika koji su trebali odgovoriti na pitanje: «Razmišljajući o Vašem posljednjem danu na poslu, označite sve komunikacijske oblike ponašanja koje ste čuli ili vidjeli».

Rezultati prvog dijela studije ukazali su na 20 komunikacijskih ponašanja koji se najčešće koriste unutar organizacije, prikazanih u Tablici 2.

Tablica 2. 20 najčešćih komunikacijskih oblika (Keyton et al, 2013)

1. Slušanje	11. Sudjelovanje
2. Postavljanje pitanja	12. Neformalna komunikacija (<i>small talk</i>)
3. Diskutiranje	13. Nuđenje pomoći
4. Dijeljenje informacija	14. Odavanje informacija
5. Postizanje dogovora	15. Donošenje odluka
6. Savjetovanje	16. Traženje informacija
7. Dobivanje povratne informacije	17. Poštovanje
8. Traženje povratne informacije	18. Davanje povratne informacije
9. Odgovaranje na pitanja	19. Upućivanje ostalih
10. Objašnjavanje	20. Planiranje

Drugi dio studije pokušao je pronaći vezu između učestalosti korištenja spomenutih komunikacijskih ponašanja i komunikacijske efikasnosti istih u radnoj okolini.

Studija je provedena putem on-line ankete nad 331 osobom, prosječne dobi od 37 godina i prosječne dužine radnog staža od 6 godina.

Kako bi ispunili cilj istraživanja, anketirani su trebali ocijeniti komunikaciju na radnom mjestu s obzirom na 43 komunikacijskih ponašanja koje je prva studija prikazala kao najčešće prisutne.

Rad je ukazao na nepovezanost između stupnja učestalosti korištenja komunikacijskih ponašanja i efikasnost korištenja istih, kako je vidljivo u tablicama niže.

U Tablici 3. je prikazano rangiranje komunikacijskih oblika prema učestalosti korištenja te njihov rang prema efikasnosti, dok Tablica 4. prikazuje obrnutu sliku, odnosno rangiranje komunikacijskih oblika po efikasnosti korištenja nasuprot njihovoj učestalosti korištenja.

Iz rezultata istraživanja vidljiva je nepovezanosti između procijenjene efikasnosti u korištenju određenog komunikacijskog ponašanja i učestalosti korištenja istog.

Istraživači su također zaključili da se spomenute oblike ponašanja može grupirati u četiri kategorije: dijeljenje informacija, održavanje odnosa, iskazivanje negativnih emocija te organizacija. (Keyton et al, 2013:163). Također, autori iskazuju da u ovoj studij nisu pronađene posebne razlike između spola, dobi ili radnog mjesta anketiranih osoba što ukazuje na mogućnost korištenja ovih oblika u različitim djelatnostima i na različitim razinama u organizaciji (Keyton et al, 2013:165).

Tablica 3. *Odnos učestalosti i efikasnosti komunikacijskih oblika (Keyton et al, 2013)*

Komunikacijski oblik po učestalosti korištenja	Rang oblika po efikasnosti
1. Slušanje	19.
2. Postavljanje pitanja	15.
3. Diskutiranje	16.
4. Dijeljenje informacija	8.
5. Postizanje dogovora	34.
6. Savjetovanje	20.
7. Dobivanje povratne informacije	33.
8. Traženje povratne informacije	37.
9. Odgovaranje na pitanja	6.
10. Objašnjavanje	13.

Tablica 4. *Odnos efikasnosti i učestalosti komunikacijskih oblika (Keyton et al, 2013)*

Komunikacijski oblik po efikasnosti	Rang oblika po učestalosti korištenja
1. Zahvaljivanje	23.
2. Pokazivanje poštovanja	17.
3. Kooperacija	11.
4. Pozdravljanje drugih	33.
5. Nuđenje pomoći	13.
6. Odgovaranje na pitanja	9.
7. Praćenje uputa	26.
8. Dijeljenje informacija	4.
9. Podrška ostalima	32.
10. Vrednovanje informacija	45.

2. NEPOSREDNA KOMUNIKACIJA I SOCIO-EKONOMSKI PERFORMANS

2.1. Važnost neposredne komunikacije u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi

2.1.1. Teorijske osnove neposredne komunikacije s nadređenim

Kvalitetna komunikacija je ključ razvitka zdrave radne okoline (Bergman et al, 2016).

Današnji se management suočava sa velikim promjenama na tržištu rada, što rezultira potrebom za promjenama kako bi se vodstvo organizacije prilagodilo novim zahtjevima (Pipas, 2013). Kako bi se postiglo takvo što potrebno je uspostaviti organizacijsku klimu koja uključuje poštovanje i povjerenje prema radnicima. Bergman et al (2016) smatraju kako je otvorena komunikacijska klima ona koja omogućuje zaposlenicima da otvoreno razgovaraju i kritički progovore o procesu donošenja odluka. Takvu klimu karakterizira dijalog kojem je potrebna neograničena, poštena i svestrana interakcija kako bi se zaposlenici bolje razumjeli te kako bi se unaprijedila tolerancija i smanjile konfliktne situacije.

Zaposlenici koji sa svojim managementom održavaju otvorene kanale komunikacije imaju veću vjerojatnost ostvariti efikasne i dugotrajne poslovne veze koje će povećati poistovjećivanje s organizacijom te unaprijediti performanse i produktivnost na radu. Zaposlenici takvih kompanija također lakše i bolje reagiraju na organizacijske promjene te stres (Neves i Eisenberger, 2012).

Bucata i Rizescu (2017) smatraju kako je važno da management kompanije postavi takvu strategiju koja na prvo mjesto stavlja ljude, odnosno da se jasno odrede zadatci i mjere uspjeha njihovog rada. Radna snaga će biti prva koja će osjetiti benefite takve strategije dok će manageri implementacijom iste imati strukturirani pregled svih odnosa i načina komunikacije unutar kompanije.

Takav pristup upravljanju ljudskim resursima stvoriti će jasan pogled na dužnosti zaposlenika, stimulirati kreativnost i postaviti komunikacijski sustav koji će omogućiti radnicima da se uključe u poslovanje kompanije i da im se istovremeno ponudi vrijedna povratna informacija koja služi jačanju motivacije i nagrađivanju postignuća (Pipas, 2013).

Kako bi se postigla efikasna komunikacija u organizaciji potrebno je ispuniti nekoliko uvjeta (Bucata i Rizescu, 2017):

- Poruka mora biti postavljena tako da se ista shvati lagano i u potpunosti;
- Poruku se mora prenijeti brzo;
- Važno je zadržati tečnost poruke te omogućiti povratnu informaciju;
- Pošiljalatelj i primatelj moraju koristiti jezik iste razine;
- Kanali komunikacije moraju biti pojednostavljeni kako bi se spriječile smetnje ili izgubio dio poruke;
- Sustav komunikacije unutar kompanije mora biti fleksibilan kako bi ga se izmijenilo u slučaju potrebe.

Ispunjenje tih uvjeta dovest će do efikasne managerske komunikacije koja ima trostruku ulogu (Bucăța i Rizescu, 2017)

1. Interpersonalna uloga: manageri kao lideri organizacije koji u interakciji sa podređenima, nadređenima i kolegama sa iste razine djeluju kao svojevrsna spojnica između svih razina organizacije.
2. Informacijska uloga: kroz komunikaciju manageri skupljaju te kasnije dijele informacije od vlastitih kolega, nadređenih i podređenih.
3. Uloga donošenja odluka: donošenje odluka kao glavni zadatak managementa uvelike ovisi o dobroj komunikaciji unutar kompanija. I kada se odluke donose samostalno, one su često rezultat prethodno skupljenih informacija kroz komunikaciju.

Model koji objašnjava komunikacijski odnos između zaposlenika i neposredno nadređenog naziva se modelom Liderstvo – članske razmjene (LMX²). Glavna pretpostavka LMX-a je razvijanje posebnih odnosa nadređenih sa svakim poređenim zaposlenikom te se oni klasificiraju kao visoko ili niskokvalitetni (Lee et al., 2005).

Vrednovanje se LMX-a vrši putem dimenzija osjećajnosti, odanosti, sudjelovanja i profesionalnog poštovanja. Osjećajnost predstavlja sva interpersonalna ponašanja na relaciji manager – podređeni, primjerice provođenje slobodnog vremena zajedno ili rješavanje problema izvan radnog mjesta. Odanost se mjeri kao osjećaj privrženosti lideru neovisno o situaciji i obrnuto. Sudjelovanje je mjera zajedničkog ispunjenja poslovnih zadataka, primjerice za podređene to može biti povećanje uložene truda

² Akronim s engleskog jezika – Leader-Member eXchange

dok za nadređene se sudjelovanje može iskazati kroz dodjeljivanje većih resursa radnicima ili veće slobode donošenja odluka.

Konačno, profesionalno se poštovanje odnosi na percepciju managerovih vještina i reputacije sa strane podređenih i obrnuto. Profesionalno se poštovanje uviđa u iskazima divljenja ili traženja savjeta (Lee et al., 2005).

LMX visoke kvalitete podrazumijeva povjerenje i privrženost između managera i podređenog, dok će niskokvalitetni LMX biti obilježen manjkom poštovanja i nepostojanjem utjecajne razmjene (Lee et al., 2005).

Kvalitetni će LMX također rezultirati boljim poslovnim rezultatima podređenih zbog veće prisutnosti resursa koje će zaposlenici koristiti kako bi bolje izvršili poslovne zadatke. Geertshuis et al., (2015) tvrde kako je jedan od tih resursa upravo komunikacija koju nadređeni alociraju ovisno o kvaliteti LMX-a sa podređenima. Komunikacija u LMX-ima visoke kvalitete se pojavljuje u obliku boljih informacija o ulogama podređenih, jasno artikuliranim očekivanjima i boljim feedbackom, koji se zauzvrat koristi kako bi se poboljšala kvaliteta obavljenog posla i na takav način distanciralo zaposlenike visokog LMX-a od onih niskog. S druge strane, LMX nije isključivo ovisan o komunikacijskim vještinama managera – podređeni imaju također utjecaj na kvalitetu komunikacije u odnosu na LMX; naime, zaposlenici koji se sa vlastitim nadređenim nalaze u LMX-u visoke kvalitete osjećaju veću odgovornost prema poslovnom zadatku te češće komuniciraju sa vlastitim nadređenim, što rezultira boljim odnosom sa nadređenim i lakšim procesom ocjenjivanja performansi (Geertshuis et al, 2015).

2.1.2. Utjecaj neposredne komunikacije na motivaciju i angažiranost

Ranije spomenuta interpersonalna uloga komunikacije se možda najbolje očituje kroz koncept motivacije zaposlenika. Motivacija je ključni pojam unutar organizacija koje svoj fokus stavljaju na ljude zbog važnosti koju motivirani zaposlenik ima za uspjeh same kompanije (Zorn i Ruccio, 1998).

Motivacija se definira kao silu koja tjera osobu da učini nešto (Elias et al, 2012). U poslovnom se svijetu koristi koncept poslovne motivacije koju Latham i Pinder (2005) definiraju kao skup snaga koje nastaju unutar i izvan jedne osobe te koje pokreću ponašanje vezano uz posao i određuju trajanje, oblik i smjer tog ponašanja.

Hauser (2014) tvrdi kako motivacija daje energiju, usmjerava i utječe na održivost ponašanja, odnosno da se motivacijom postižu poslovni ciljevi zahvaljujući korelaciji između ciljeva motiviranih zaposlenika i ciljeva organizacije.

Osim same motivacije, za važnost uspjeha poslovanja jedne kompanije bitna je i angažiranost zaposlenika (Iyer i Israel, 2012). Taj se termin često koristi kao sinonim za motivaciju no Iyer i Israel (2012) smatraju kako je isti puno dublji od same motivacije. Naime, angažiranost je zaposlenikova odluka da se svojevrijedno potruži uskladiti vlastite ciljeve sa ciljevima organizacije, odnosno da učini te ciljeve svojim i da se u potpunosti preda ostvarenju istih. Dakle, na motivaciju može se gledati kao silu koja pokušava od zaposlenika stvoriti angažman, dok je angažiranost odgovor zaposlenika na motivaciju koja proizlazi iz kompanije.

Povezanost angažiranosti i organizacijskog uspjeha prikazana je u mnogim akademskim izvorima. Aruna i Roopesh (2017) ukazuju na povezanost između angažiranosti i financijskog uspjeha dok Martin (2017) tvrdi da postoji korelacija između poslovnog performansa pojedinca i njegove angažiranosti.

Kako bi zaposlenik postao uistinu angažiran, potrebno je da unutar organizacije prođe kroz tri dimenzije angažiranosti (Jha i Kumar, 2016):

1. Društvena angažiranost: opseg unutar kojeg zaposlenik razgovara o promjenama i događajima na poslu sa kolegama i članovima vlastitog tima;
2. Intelektualna angažiranost: opseg uključivanja u organizaciju koji dovodi do veće korištenja intelektualnih sposobnosti kako bi se poboljšale radne vještine.
3. Emocionalna angažiranost: opseg uključivanja vlastitih emocija u rad te uključenost u kulturu rada.

Kako bi se postigle gore spomenute dimenzije, potrebno je da organizacija ponudi zaposleniku razne poticaje, odnosno da management kompanije uloži dovoljno truda u stvaranju takve klime kakva bi omogućila razvitak angažirajuće kulture.

S obzirom da promjene u kulturi organizacije kreću sa perspektive managera, Jha i Kumar (2016) ukazuju na managerske vještine koje su potrebne kako bi se potaknula angažiranost zaposlenika. Iste su prikazane u Tablici 5.

Veza između angažiranosti i komunikacije prikazuju Smidts et al (2001). U svome radu tvrde kako su za angažiranost važni sadržaj komunikacije sa zaposlenicima te komunikacijska klima u organizaciji.

U svom su radu istraživači postavili nekoliko hipoteza:

1. Što se zaposlenicima dostave primjerenije informacije o kompaniji, to će se oni jače identificirati sa organizacijom.
2. Što se zaposlenicima dostave primjerenije informacije o vlastitim ulogama, to će se oni jače identificirati sa organizacijom.
3. Što je komunikacijska klima pozitivnije vrednovana sa strane zaposlenika, to će se oni jače identificirati sa organizacijom.

Tablica 5. Managerske kompetencije za jačanje angažiranosti zaposlenika. (Jha i Kumar, 2016)

Poštovanje i odgovornost	Integritet: iskren i pošten odnos prema zaposlenicima Upravljanje emocijama: smireno ponašanje prema članovima tima uz povremenu motivaciju Pažljiv pristup: pristupanje svakom zaposleniku svojevrsno, uvažavajući svačije interese kod postavljanja zadataka.
Otvorena komunikacija i upravljanje poslom	Proaktivno vođenje poslovanja: povremeno i planirano uključivanje u rad izvan samog nadgledavanja. Rješavanje problema: racionalno i odgovorno rješavanje novonastalih problema Oснаživanje: pozivanje zaposlenika na izjašnjavanje vlastitog mišljenja i vlastitih briga u stvaranju strategija.
Upravljanje situacijama	Upravljanje konfliktima: promptno i aktivno rješavanje konflikta Upotreba organizacijskih resursa: uključivanje svih zaposlenika u odlukama o resursima Odgovornost za rješavanje problema: biti spreman na preuzimanje odgovornosti za promptno ispravljanje problematičnih situacija.
Upravljanje timom i angažiranje	Osobna pristupačnost: manager mora biti pristupačan i komunikativan Socijalnost: manager mora biti socijalna osoba koja je u stanju voditi tim na opušten ali staložen način. Empatično angažiranje: manager mora shvaćati pojedince i njihove potrebe, motivacije, gledišta i slično.

Kako bi potvrdili ili povrgnuli postavljene hipoteze, istraživači su razvili upitnik kojem je cilj bio izmjeriti primjerenost informacija koje zaposlenici primaju po pitanju organizacijskih problema i vlastitih uloga te ocijeniti komunikacijsku klimu.

Istraživanje je provedeno u tri različite organizacije a autori navode kako je pronađena veza između komunikacijske klime i identifikacije zaposlenika sa kompanijom. Razlog tome jest što otvorena komunikacijska klima koja potiče sudjelovanje ojačava i osjećaje koje pojedinac ima prema grupi.

Također, pronađeno je i da otvorena i iskrena komunikacija ima utjecaj na angažiranost zaposlenika pogotovo kada su zaposlenici dostatno informirani o organizacijskim problemima.

Konačno, autori preporučuju managerima da unutar svojih organizacija ponude svakom zaposleniku mogućnost da otvoreno progovori te bude saslušan.

Iz prikazane Tablice 5. vidljivo je da je komunikacija jedan od glavnih kanala kojima manageri mogu doprinijeti angažiranosti, odnosno motiviranosti vlastitih podređenih zaposlenika. Krećući od ove pretpostavke Iyaer i Israel (2012) provode istraživanje kojim pokušavaju doznati vezu između zadovoljstva komunikacijom u organizaciji i zaposlenikove angažiranosti. Analiza koju su autori proveli putem CSQ upitnika ukazuje na jaki utjecaj komunikacije sa nadređenim, povratnih informacija, komunikacijske klime i kvalitete komunikacijskog medija na zaposlenikovu angažiranost koja, kako teorija potvrđuje, utječe na organizacijsku odanost i zadovoljstvo s poslom. Autori spomenute studije zaključuju kako zaposlenici koji su zadovoljni komunikacijom unutar organizacije, spremniji su uložiti dodatan trud da postignu poslovne ciljeve. Organizacije bi također, smatraju Iyaer i Israel (2012), trebale koristiti zadovoljavajuću komunikaciju kako bi pristupili svakom zaposleniku, probudili povjerenje istog prema organizaciji te potakli njegov angažman. Na taj bi se način smanjile nesigurnosti među nedovoljno angažiranim zaposlenicima te smanjio jaz između produktivnih i manje produktivnih radnika.

Način kako sadržaj i stil managerske komunikacije djeluje u stvarnosti prikazuju Zorn i Ruccio (1998) u svom istraživanju o utjecaju motivacijskog jezika na motivaciju prodajnih predstavnika. Autori su putem ispitivanja managera prodaje i prodajnih predstavnika pokušali doći do specifičnih primjera managerskih pristupa motivaciji prodavača.

Glavne aktivnosti koje su manageri poduzeli kako bi motivirali svoje podređene su prikazane u Tablici 6. Vidljivo je kako su autori podijelili pojedine aktivnosti u tri

klastera: modeliranje uspjeha – korištenje vlastitih iskustva ili aktivnosti kako bi se motivirali drugi, individualna pažnja – pokušaj rješavanja tuđih problema te energično ponašanje odnosno zabavu – prenošenje pozitivnog, energetičkog pristupa unutar i izvan poslovne okoline.

Tablica 6. Glavne aktivnosti managerske motivacije zaposlenika. (Zorn i Ruccio,1998)

Klaster	Aktivnost
Modeliranje uspjeha	Prepričavanje vlastitih iskustava Odlazak na teren sa predstavnicima Dokazivanje predanosti radu Ukazivanje na budućnost
Individualna pažnja	Rješavanje problema Ohrabrivanje
Energično ponašanje / zabava	Pozitivni stav Socijaliziranje sa podređenima Konstantno prijateljstvo

Odnos između komunikacijske klime i motivacije prikazuje i Krivonos (1978), po kome je komunikacijska klima komponenta ukupne organizacijske klime koju predstavljaju slijedeći elementi:

- Komunikacija između nadređenog i podređenog, osobito u domenama otvorenosti i podrške podređenog,
- Percipirana kvaliteta silazne komunikacije,
- Percepcije nadređenog o komunikaciji unutar korporacije,
- Percepcija o mogućnostima uzlazne komunikacije,
- Percepcija o točnosti informacija.

Zaposlenik koji je motiviran imati će pozitivnije mišljenje o elementima iznad, sukladno tome, vrednovati će komunikacijsku klimu bolje od manje motiviranog zaposlenika.

Šire objašnjenje o točnim utjecajem vrsta komunikacije na motivaciju zaposlenika daju Alexander et al (1989).

Oni tvrde da između nadređenog i podređenog postoji 5 vrsta komunikacije:

1. Poslovne upute: objašnjenje što treba učiniti,
2. Poslovno obrazloženje: objašnjenje logike i razloga iza poslovne upute,
3. Procedure i prakse: informacije o načinu obavljanja posla,

4. Feedback: informacija o performansu zaposlenika,
5. Indoktrinacija: informacija kojoj je cilj angažirati zaposlenika.

Svaka od ovih vrsta komunikacije ima svoj utjecaj na performans, odnosno, motivaciju zaposlenika. Primjerice, manager koji zaposlenicima daje obrazloženja imati će veću produktivnost podređenih od onog managera koji samo komunicira uputama. Također, povratna informacija, odnosno feedback će također biti utjecajan kod povećanja performansi zaposlenika. Konačno, što manager više truda uloži u uključivanje zaposlenika u rad, to će produktivnost zaposlenika biti veća.

2.1.3. Utjecaj neposredne komunikacije na produktivnost i financijski rezultat

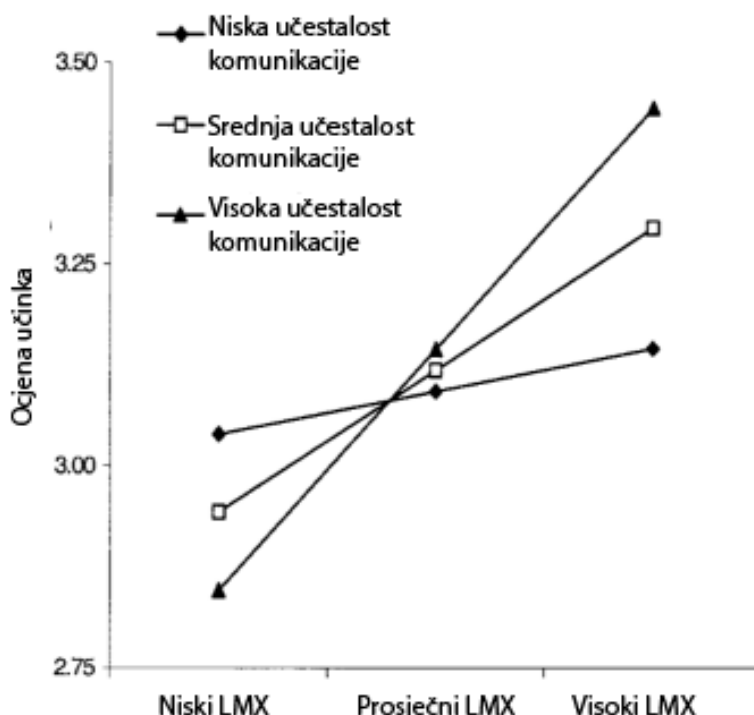
Mnogi autori prikazuju utjecaj komunikacije sa neposredno nadređenim managerom na produktivnost zaposlenika. U ovom će se dijelu autor fokusirati na nekoliko istraživanja i iste predstaviti niže.

Odnos između produktivnosti zaposlenika i učestalosti odvijanja komunikacije prikazuju Kacmar et al. (2003). Istraživanje je provedeno na uzorku od 254 zaposlenika uslužne djelatnosti jedne distributivne organizacije kojima je dan zadatak da ocjene odnos sa nadređenim (LMX) i učestalosti komunikacijskih aktivnosti sa nadređenim. Istovremeno, supervizori dobili su zadatak provesti analizu poslovnog učinka podređenih kako bi se ustvrdila korelacija između produktivnosti i komunikacije sa nadređenim.

Rezultati proizašli iz istraživanja ukazuju na vezu između kvalitete LMX-a, ocjene učinka i učestalosti komunikacije. U odnosima s LMX-om visoke kvalitete, zaposlenici imaju veću ocjenu učinka što češće komuniciraju sa nadređenim i obrnuto, što je učestalost komunikacije manja, to su LMX i ocjena učinka manja.

Drugi rezultat koji je proizašao iz studije jest utjecaj kvalitete LMX-a na učinkovitost radnika s obzirom na učestalost komunikacije. Kako se može vidjeti iz Slike 4, utjecaj kvalitete LMX-a na ocjenu učinkovitosti je manji, što je učestalost komunikacije niža. Drugim riječima, što je učestalost komunikacije niža, to će krivulja korelacije LMX i ocjene učinka biti položenija, što ukazuje na manji utjecaj.

Slika 4. Odnos Ocjene učinka produktivnosti i LMX-a s obzirom na učestalost komunikacije (Kacmar et al, 2003)



Osim same učestalosti komunikacije, na ocjenu učinkovitosti rada zaposlenika ima utjecaj i uzlazna utjecajna komunikacija kako prikazuju Geertshuis et al. (2015). Uzlazna utjecajna komunikacija se definira kao komunikacijska taktika koja uključuje aktivnosti kojima je cilj uspostaviti kanal razgovora sa nadređenima ne bi li se stvorila promjena. U teoriji se utjecajna komunikacija dijeli na tvrde i meke taktike. Tvrde taktike uključuju korištenje sile i mogu uništiti odnose. U pravilu uključuju prikaze samopouzdanja i ulizivanje. Meke taktike nemaju komponentu konfrontacije i temelje se na racionalnosti i dodvoravanju.

Istraživanje je provedeno na Novom Zelandu nad uzorkom od 107 managera ili leadera zaposlenih na barem 15 sati tjedno. Ispitanici su morali odgovoriti na upitnik o LMX-u, kako bi ocijenili kvalitetu odnosa sa podređenima te upitnik o uzlaznim utjecajnim strategijama koje zaposlenici koriste kako bi se pokazali nadređenom. Konačno, ispitanici su ocijenili i učinak svojih podređenih kako bi se ustvrdila veza između tri komponente istraživanja.

Iz rezultata autori studije zaključuju da vrsta taktike utjecajne komunikacije koju zaposlenik koristi određuje odnos između LMX-a i učinka zaposlenika. U odnosima visokog LMX-a, taktike podređenih imaju pozitivan utjecaj na ocjenu učinka dok

zaposlenici koji s managerima dijele niski LMX u pravilu koriste taktike koje ne rezultiraju pozitivnim ishodima. Razlog tome leži u činjenici da podređeni sa niskim LMX-om u pravilu koriste tvrde taktike kojima dodatno uništavaju odnos sa managerima dok podređeni sa visokim LMX-om posežu za mekim taktikama. S druge strane autori tvrde kako takva percepcija taktika može proizaći i iz predrasuda managera o odnosu sa pojedinim zaposlenikom. Drugim riječima, manager koji ima dobar odnos sa podređenim će lakše klasificirati uzlaznu utjecajnu komunikaciju kao meku zbog težnje da ocjeni pozitivno sve što od pozitivnog zaposlenika dolazi, a obrnuto postupiti sa zaposlenikom niskog LMX-a.

Autori zaključuju da je za managere bitno da ustvrde kakav odnos imaju sa podređenima kako bi na vrijeme shvatili pravi cilj taktike podređenog zaposlenika i spriječili stvaranje začaranog kruga niskog LMX-a.

Način provođenja neposredne komunikacije sa nadređenim ima utjecaja i na financijski rezultat same kompanije s obzirom da nekvalitetna komunikacija povlači za sobom i veliki broj skrivenih troškova. Primjer takvih troškova prikazuje SnapComms (2018) putem vlastitog kalkulatora povrata investicije za internu komunikaciju.

SnapComms nudi primjer skrivenih troškova interne komunikacije za veliku kompaniju od 2300 zaposlenika sa prosječnom godišnjom plaćom od 50.000 Američkih dolara. Njihovi pretpostavljeni izvori skrivenih troškova jesu:

- Elektronična pošta: svaka poruka poslana podređenima oduzima vrijeme zaposlenicima i obustavlja njihov proces rada. Snapcomms procjenjuje da u prosječnoj kompaniji koja šalje 25 poruka tjedno čije čitanje zaposlenicima oduzima jednu minutu po poruci može rezultirati godišnjim troškom od 900.000 dolara. Kao soluciju predlažu implementaciju informacijske kružne poruke (tzv. Newsletter) dvaput tjedno koji bi zamjenio 75% poslanih mailova sa manje potrebnim informacijama. Procjenjena ušteda za spomenutu kompaniju može ovakvim pothvatom narasti i do 600.000\$.
- Sastanci: mnoge organizacije smatraju kako se previše vremena gubi na redovnim sastancima kojima je cilj ažuriranje zaposlenika novitetima. Pod pretpostavkom jednog polusatnog sastanka dnevno, Snapcomms računa da prosječni tim od 15 ljudi može koštati kompaniju i do 50.000\$ u skrivenim troškovima. Implementacijom informatičkog sustava javljanja rutinskih noviteta zaposlenicima očekuje se ušteda od preko 20.000\$.

- Pamfleti i posteri: ovakvi klasični kanali komunikacije predstavljaju skriveni i vidljiv trošak za kompaniju s obzirom da koriste vrijeme i resurse organizacije. Snapcomms procjenjuje da svega četiri kampanja godišnje mogu organizaciju koštati do 7.000\$, što se lako može uštediti korištenjem digitalnih slika.

Berger (2014) tvrdi kako organizacije koje ulože dovoljni trud u komunikacijsku efikasnost mogu očekivati porast tržišne vrijednosti i do 30%. Nadalje, kompanje sa efikasnom komunikacijom imaju 47% veću stopu povrata investicije od kompanija gdje je strategija komunikacije neefikasna. (Watson Wyatt Worldwide, 2010)

2.1.4. Utjecaj neposredne komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika

Zadovoljstvo zaposlenika jest osjećaj zaposlenika prema vlastitom radnom mjestu. Ono proizlazi iz raznih faktora: neverbalno ponašanje nadređenih, opis posla, zarada, ukupno zadovoljstvo komunikacijom, i stil komunikacije nadređenih (Madlock, 2008). Posljedice zadovoljstva zaposlenika očituju se u apsentizmu, predanosti organizaciji, fluktuaciji radnika i stresu pojedinca (Wińska, 2010).

U studij provedenoj nad 220 zaposlenih osoba sa dužinom staža između jedne i 40 godina sa barem jednom nadređenom osobom, Madlock (2008) testira postojanje veza između komunikacijskih vještina nadređenih i zadovoljstva zaposlenika poslom i komunikacijom.

Kako bi došao do rezultata autor provodi trojno istraživanje gdje ispituje vještine komunikatora – nadređenog, zadovoljstvo poslom i komunikacijom zaposlenika te stil vodstva nadređenog.

Iz rezultata proizlazi spoznaja jake veze između komunikacijskih vještina nadređenog i zadovoljstva komunikacijom podređenog, dok je između komunikacijskih vještina nadređenog i zadovoljstva zaposlenika poslom pronađena srednje jaka veza.

Goris et al. (2000) mjere utjecaj smjera komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika. Autori provode istraživanje nad 612 zaposlenika od kojih 102 managera i 510 radnika bez funkcije vodstva kojim pokušavaju utvrditi vezu između silazne i uzlazne komunikacije te zadovoljstvo poslom.

Kako bi izmjerili tražene podatke ispitivači su koristili dva instrumenta: prvi za mjerenje zadovoljstva zaposlenika a drugi za mjerenje kvalitete komunikacije s obzirom na smjer kretanja.

Iz rezultata su autori zaključili kako uzlazna i horizontalna komunikacija nemaju veliki utjecaj na zadovoljstvo zaposlenika što managementu ukazuje na to da kod uzlaznih komunikacijskih strategija gdje se komunikacija koristi kako bi se dobile spoznaje o potrebama radnika, ona sama nije dostatna za zadovoljstvo zaposlenika. Manageri će s toga trebati koristiti dodatna motivacijska oruđa kao što su nagrade ili kazne. S druge strane, strategije gdje se komunikacija odvija silazno mogu rezultirati zadovoljstvom zaposlenika ako manageri koriste specifične i jasne naredbe prema zaposlenicima.

Abugre, (2011) ispituje povezanost između komunikacijskih ponašanja nadređenih i zadovoljstva zaposlenika. Istraživanje je provedeno nad 81 srednjim i višim managerom iz 3 kompanija u javnom vlasništvu u Ghani. Kvaliteta komunikacije ispitana je kroz upitnik od 21 pitanja sa otvorenim i zatvorenim odgovorima.

Prvo istraživačko pitanje bavilo se utjecajem organizacijske komunikacije na zadovoljstvo zaposlenika. 96% srednjih i viših managera odgovorilo je kako smatraju da je komunikacija utjecajna za zadovoljstvo podređenih dok je ostatak odgovorio kako ne zna ili kako ne smatra da je tvrdnja istinita.

Drugo istraživačko pitanje odnosilo se na utjecaj komunikacijskog ponašanja nadređenih na komunikacijsko ponašanje podređenih. 92% ispitanika smatralo je da je tvrdnja točna, dok je ostatak odgovorio obrnuto.

Otvoreni odgovori iskoristili su se kako bi se izvukle dodatne informacije od ispitanika po pitanju uloge organizacijske komunikacije sa podređenima. 37% učesnika je ukazalo na korištenje komunikacije za davanje naredbi, 30,9% za dobivanje osnovnih informacija u vezi posla, 12,9% za rješavanje problema nastalih na poslu, 9,9% za poticanje dijaloga i stvaranje timova dok 9,3% za motivaciju zaposlenika.

Konačno, od ispitanika se tražila ocjena efikasnosti komunikacije u kompaniji. 40.7% ispitanika je komunikaciju ocijenilo vrlo efikasnom, 37% efikasnom, 19.8% donekle efikasnom a 2,5% neefikasnom.

Autor zaključuje kako je provedbom istraživanja dokazan utjecaj organizacijske komunikacije managera na rad zaposlenika. Ispitanici su složno odgovorili kako je komunikacija jedan od, ako ne i najvažniji proces u radu kompanije te da se putem efikasne komunikacije sa zaposlenicima može smanjiti apsentizam i fluktuacija radnika te podići kvalitetu rada u samoj kompaniji. Konačno, rad je zanimljiv jer ukazuje na

stanje komunikacije unutar jedne zemlje u razvoju i po tome se razlikuje od radova iz pretežito razvijenih država.

2.2. Uloga komunikacijskih vještina i pristupa neposredno nadređenih u ostvarivanju socio-ekonomskih performansi

Managerska komunikacija sa podređenima je izrazito bitna komponenta moderne teorije managementa. Poveznicu između efikasne komunikacije managera sa svojim podređenima (i obrnuto) i poslovnog učinka jedne kompanije je autor prikazao u prethodnim poglavljima. U ovom će poglavlju fokus biti na vještine koje su potrebne ne bi li se ostvarila kvalitetna komunikacija između hijerarhijski neposredno postavljenih zaposlenika.

2.2.1 Načini i vještine komunikacije neposredno nadređenog

Uspješni manager je onaj koji uspijeva utjecati na dobro poslovanje vlastite kompanije kroz komunikaciju s podređenima. Cilj je managerske komunikacije stvoriti efikasnu razmjenu informacija horizontalno i vertikalno po organizacijskoj strukturi kako bi se postigli organizacijski ciljevi i osiguralo profitabilno poslovanje.

Kako bi ostvarili takvu efikasnu komunikaciju, manageri moraju posjedovati određene vještine koje proizlaze iz vlastite osobnosti ali i iz kontinuiranog učenja (Todericiu et al 2012).

Općenite vještine neposrednog managera za komunikaciju su slijedeće (Todericiu et al, 2012):

- Mogućnost slanja konkretnih i cjelovitih poruka,
- Moć pretvaranja poruke u simbole koje primatelj shvaća,
- Moć odabira najboljeg kanala za slanje poruke,
- Moć sprječavanja distorzije ili filtriranja poruke,
- Ponuda mogućnosti za povratnom informacijom.

Vještine koje manager potrebuje kako bi efikasno komunicirao sa neposredno podređenim su (Goodwin i Griffith, 2006):

- Dobre vještine slušanja,
- Fleksibilnost,
- Konzistentnost u stilu vođenja,
- Vještine dobrog osobnog savjetovanja.

Osim spomenutih vještina Goodwin i Griffith (2006) također navode iduće pretpostavke kao temeljne za dobru komunikaciju sa podređenima:

- Davanje potpunih i jasnih naredbi: kad su naredbe jasne ne postoji rizik od greške u shvaćanju. Također, manager koji konstantno nudi nejasne upute gubi na kredibilitetu i time uništava kvalitetu odnosa sa podređenima. Naredbe moraju stoga biti jednostavne i logične, preporuča se korištenje slikovitih primjera a izrazito je bitno da se nakon odrađenog posla uloži vrijeme u kontrolu i feedback obavljenog.
- Konstantno komuniciranje sa podređenima kako bi isti znali kvalitetu vlastitog rada: većina zaposlenika želi pomoć i savjet kod obavljanja posla, potrebno je da manager svakodnevno komunicira sa podređenima kako bi se spriječio osjećaj bezbrižnosti nadređenog. Dobar način za održavanje konstantne komunikacije je planiranje redovitih treninga i nuđenje podrške kako bi manager bio konstantno upoznat sa potrebama radne snage.
- Pohvale kada su zaslužene: podređenima treba pravovremena pohvala kako bi održali visoku razinu produktivnost. Potrebno je da supervizor shvati vještine svakog zaposlenika kako bi ga najbolje iskoristio za određeni posao. Bitno je također odrediti je li pohvala za javnost ili privatna kako bi se spriječila zavist sa strane kolega. Konačno, pohvale moraju biti iskrene i isključivo kada ih zaposlenik zaslužuje kako ih se ne bi shvatilo kao udvaranje, što može uništiti odnos.
- Uključivanje podređenih u proces donošenja odluka: cilj je supervizora da na efikasan način uključi vlastite podređene u donošenje odluka. Na taj se način ostvaruje nekoliko dobitka za organizaciju: podređeni uče o operacijama i na taj se način spremaju za unaprjeđenje, podređenima se jača samopouzdanje i time produktivnost a ukupna organizacijska klima se poboljšava zbog bliskosti ljudi koji međusobno komuniciraju. Konačno, ovakav pristup bi se trebao koristiti i kada supervizor vidi soluciju problemu kao trening za podređene.
- Management otvorenih vrata: supervizor do kojeg se lakše dolazi ostvaruje bolje odnose sa zaposlenicima od managera koji je odvojen od podređenih. Potrebno je da nadređeni omogući radnicima da svojevrijem pristupe voditelju sa savjetima, prijedlozima ili žalbama. Prisutnost fizičkih ili psiholoških prepreka ovakvoj komunikaciji može biti presudno za ne odvijanje iste. Konačno, nije isključivo bitno pustiti 'vrata otvorena' već je potrebno i samovoljno uputiti se među podređenima.

Oba autora čija su se otkrića koristila gore ukazuju na važnost povratne informacije i inicijative koja proizlazi od podređenih za efikasnost managerske komunikacije. Osposobljavanje radnika za korištenje povratne informacije i inicijative kako bi se ostvario dobar odnos između podređenog i nadređenog naziva se podučavanje liderstva (Wang et al., 2017).

Podučavanje liderstva ima utjecaja na jačanje psihološkog kapitala organizacije, povećanje performansi te omogućuje podređenima da savjetuju nadređene izvan konteksta vlastitog radnog mjesta kako bi povećali efikasnost kompanije. Takav se pristup komunikacije podređenih naziv glasnim ponašanjem (Wang et al.2017).

U provedenom istraživanju, Wang et al. (2017) pokušavaju pronaći vezu između podučavanja liderstva sa strane nadređenih i glasnog ponašanja podređenih. Ispitivanje je provedeno nad 57 managera i 420 neposredno podređenih zaposlenika iz raznih organizacija u Južnoj Kini. Manageri su ispitani o predavanju liderstva i glasnog ponašanja a podređeni o psihološkom kapitalu unutar organizacije.

Iz rezultata je proizašlo da je predavanje liderstva pozitivno asocirano sa psihološkim kapitalom podređenih te da predavanje liderstva putem povećanja psihološkog kapitala zaposlenika utječe na glasno ponašanje podređenih.

Kako bi se ostvarilo gore spomenuto, nadređeni imaju na raspolaganje razne taktike vodstva koje su prikazane u Tablici 7. niže.

Tablica 7. Komunikacijske taktike nadređenog managera (Fernandez et al. 2012)

Taktika	Definicija
Presije	Nadređeni koristi naredbe, prijetnje ili strah kako bi uvjerio podređenog da obavi zadani posao ili podrži prijedlog.
Legitimnosti	Nadređeni pokušava opravdati legitimnost vlastitog zahtjeva pozivajući se na pravo koje proizlazi iz vlastite pozicije ili organizacijskih pravila, praksi ili tradicija.
Sudjelovanja	Nadređeni nudi pomoć kod obavljanja zadatka putem resursa, ili operativne pomoći.
Koalicije	Nadređeni traži pomoć drugih kako bi uvjerio podređenog u vlastito stajalište ili potrebu za obavljanjem određenog zadatka.
Dodvoravanja	Nadređeni pokušava dovesti podređenog u stanje dobrog raspoloženja ili pozitivnog stava prema nadređenima kako bi lakše zahtijevao obavljanje posla.
Racionalnog uvjeravanja	Nadređeni koristi logiku i činjenice kako bi uvjerio podređenog u vjerodostojnost stavova ili važnosti obavljanja zadatka.
Procjenjivanja	Nadređeni objašnjava kako određeni zadatak može pomoći zaposleniku, primjerice nuđenjem veće plaće, promocije ili učenja novih vještina.
Inspiracije	Nadređeni postavlja zadatak tako da podigne entuzijizam zaposlenika kroz ideale, viziju ili podizanjem samopouzdanja.
Savjetovanja	Nadređeni traži uključenje zaposlenika u planiranju strategije obavljanja zadatka ne bi li nabavio potrebnu pomoć.
Osobnog apela	Nadređeni se koristi osobnim osjećajima lojalnosti i prijateljstva kako bi postavio temelje za zahtijevanje pomoći u obavljanju zadatka.

2.2.2 Percipirana organizacijska podrška

Percipirana organizacijska podrška, u nastavku POS³ se definira kao mjera kojom zaposlenik osjeća da organizacija cijeni njegov trud i drži do njegovog blagostanja. Ona proizlazi iz teorije organizacijske podrške (OST⁴) po kojoj zaposlenici personificiraju organizaciju te gledaju odluke pojedinca – managera i ostalih kolega, kao odluke same organizacije a ne spomenutih individua. Iz ovakve personifikacije dolazi temeljna ideja iza POS-a, odnosno osjećaj da organizacija, a ne njeni članovi, podržavaju ili ne podržavaju zaposlenika.

Literatura ukazuje da će zaposlenici dati veću vrijednost nagradama kada one proizlaze iz organizacije nego kada dolaze izvana. Primjerice, porast plaće kao rezultat odluke managera imati će pozitivniji utjecaj na zaposlenika nego porast plaće uslijed promjene regulative kao rezultat državnih ili sindikalnih odluka.

Psihološki gledano, teorija također govori da će POS razviti osjećaj reciprociteta zaposlenika prema organizaciji koji će rezultirati brigom radnika za kompaniju i njene ciljeve. Nadalje, radnicima sa visokim POS-om će biti lakše identificirati se s organizacijom i prihvatiti vlastitu ulogu unutar iste a konačno, ti će radnici dobiti osjećaj da se unutar organizacije cijeni rad i uspjeh. Spomenuti benefiti visokog POS-a će rezultirati pozitivnim ishodima i za zaposlenike i za organizaciju.

Iz testiranja koja su se provela kako bi se ustvrdili što to podiže a što spušta POS unutar organizacija proizašla su tri oblika pozitivnog djelovanja koje zaposlenici koriste kako bi odredili osjećaj organizacijske podrške:

- Pravednost: pravednost u kumulativu POS-a definira se sa strukturalne strane kao vrednovanje načina donošenja odluka, a sa socijalne strane tiče se kvalitete međuljudskih odnosa u donošenju odluka o distribuciji resursa. Stavke koje se kod ove dimenzije cijene su pravovremena informiranost o odlukama, transparentnost donošenja odluka te poštovanje prema zaposlenicima.
- Podrška nadređenih: zaposlenici, kroz rad u organizaciji, razvijaju uvjerenja na način i kvalitetu kojima njihovi nadređeni vrednuju rad. Zaposlenici vide managere kao produženu ruku organizacije te iste poistovjećuju sa cjelokupnom tvrtkom. Iz tog će razloga zaposlenik kompanije čiji su manageri

³ Akronim s engleskog jezika – Perceived Organizational Support

⁴ Akronim za engleski naziv – Organizational support theory

spremni na podržavanje podređenih lakše razviti osjećaj organizacijske podrške.

- Organizacijske nagrade i radni uvjeti: kod ove dimenzije je najvažnije djelovanje odjela ljudskih resursa. Primarne nagrade koje mogu podići POS jesu: plaća, sigurnost rada, autonomija zaposlenika, treninzi. Dok smanjiti ga mogu stresori i veličina organizacije.

Zaposlenici kojima management omogući pravednost u donošenju odluka, podršku te nagrade, razviti će visoki POS koji će rezultirati sa nekoliko benefita za cijelu organizaciju:

- Organizacijska predanost: POS bi trebao stvoriti brigu za dobrobit organizacije na temelju ljudske potrebe da se empatiju uzvрати empatijom. Takva će briga za organizaciju stvoriti snažan osjećaj pripadnosti istoj a zaposlenici će svoju ulogu pretvoriti u vlastiti društveni identitet.
- Poslovni osjećaji: POS bi trebao podići osjećaj zadovoljstva radom na način da se pojavom istog garantira ispunjenje emocionalnih potreba zaposlenika. Također, POS utječe i na dobro raspoloženje zaposlenika, koje se, za razliku od zadovoljstva radom, ukazuje i izvan radne okoline.
- Učešće u posao: učešćem se smatra identifikacija sa poslom i interesom prema poslu kojeg se obavlja.
- Učinkak: POS bi trebao podići standard radnih aktivnosti, odnosno motivirati zaposlenika da odradi i više od zahtijevanog. Primjerice, za zaposlenika sa visokim POS-om je veća vjerojatnost da će pomoći vlastitim kolegama, zaštititi organizaciju od rizika, ponudi konstruktivne savjete ili samostalno unaprijediti vlastito znanje kako bi poboljšali organizaciju.
- Napori: POS omogućuje smanjenje napornih situacija i raznih stresora jer potvrđuje dostupnost materijalne i emocionalne pomoći kod poslova koji iziskuju mnogo truda.
- Želja za ostankom i opća motiviranost: POS je direktno povezan i uz veću želju za ostankom unutar jedne organizacije te visokom prisutnošću, točnošću i manjom fluktuacijom produktivnosti.

Odnos između POS-a i komunikacije u kompaniji prikazuju Neves i Eisenberger (2012). Po njima efikasna i otvorena komunikacija sa managementom povećava POS

zbog osjećaja podrške kojeg zaposlenici razvijaju kada ih management poštuje toliko da uvažava njihove kritike i njihova mišljenja.

Takav će odnos sa managementom dovesti i do povećanja produktivnosti zbog teorije socijalne razmjene koja smatra da će pojedinci razviti jači osjećaj prema organizaciji koja drži do njihovih interesa.

Spomenuti su autori također putem istraživanja ustvrdili da će zaposlenici sa visokom razinom POS-a ne samo povećati vlastitu produktivnost kod striktno poslovnih zadataka, već i poduzeti aktivnosti koje izlaze iz radnikovog opisa posla.

Konačno, autori smatraju kako otvorena komunikacija pojačava i osjećaj pripadnosti organizaciji i daje smisao viziji i misiji organizacije, stavke koje su izrazito važne kako bi pojedinac bio motiviran i uživao u socio-ekonomskim koristima kompanije koja ga zapošljava.

2.2.3 Smjer i kanali komunikacije

Sussman *et al.* (2002) dijele komunikaciju u organizaciji na dva dijela: ona komunikacija kojoj je cilj politički i ona kojoj je cilj produktivnost. Politička vrsta komunikacije je ona gdje osoba koja šalje poruku ne sastavlja poruku isključivo na temelju svoje pozicije u organizaciji, već uzima u obzir i rezultate koje će poruka imati na kolege, podređene i nadređene. Temeljem ovakvog pristupa učesnici komunikacije kodiraju i dekodiraju poruke uzimajući u obzir zaštitu vlastitog ega, poboljšanje vlastite slike i povećanje mogućnosti za dobrim odnosima. Manageri se s toga koriste voditeljskim i kontrolnim stavom, dok se podređeni koriste zaštitnim stavom.

Sussman *et al.* (2002) tvrde nadalje da će ovakva razlika u stavovima i odrediti komunikacijske kanale koje će manageri i podređeni koristiti ovisno o tome je li njihova poruka politička ili poslovna, odnosno je li usmjerena prema gore ili prema dole u organizacijskoj hijerarhiji.

Sussman *et al.* (2002) u Tablici 8. prikazuju podjelu sadržaja političkih poruka ovisno o smjeru kojim se konverzacija kreće, odnosno je li poslana poruka silazna, letaralna ili uzlazna.

Iz tablice je vidljivo zanimljivo zrcaljenje između najčešćih na najrjeđih kanala komunikacije u smjeru management – podređeni i obrnuto. Dok sa vrha su najčešći sadržaji podrška i samopromocija, sa strane radnika najčešće se šalju poruke kojim je cilj ulizivanje ili svaljivanje odgovornosti. Drugim riječima, podređeni koriste druge kako bi uzdigli sebe, dok nadređeni koriste sebe kako bi uspostavili vodstvo. S druge strane,

u horizontalnom smjeru poruke su međusobno različite, što ukazuje na različite prioritete managera i podređenih.

Tablica 8. Najčešći sadržaj poruke s obzirom na smjer komunikacije (Sussman et al.2002)

Smjer	Najčešći sadržaj poruke	Najrjeđi sadržaj poruke
Silazna komunikacija	Razvijanje podrške Stvaranje lijepo vlastite slike	Napadanje ili svaljivanje odgovornosti Ulizivanje
Uzlazna komunikacija	Ulizivanje Napadanje ili svaljivanje odgovornosti	Razvijanje podrške Stvaranje lijepo vlastite slike
Bočna komunikacija	Stvaranje partnerstva Napadanje ili svaljivanje odgovornosti	Razvijanje podrške

Osim samog sadržaja poruke ovisno o smjeru komunikacije Fernandez et al. (2010) utvrđuju vezu između kanala i taktike komunikacije managera i podređenog. Autori su istraživanje proveli putem upitnika kojim su ispitali 92 zaposlenika iz srednje-većih poduzeća u raznim kompanijama. U upitniku se od ispitanika tražilo da se osvrnu na jednog odabranog nadređenog sa kojim su radili posljednjih godinu dana te da odnos sa tim nadređenim koriste kako bi odgovorili na pitanja o korištenju komunikacijskih taktika (Tablica 7.) i određenog kanala (osobno, telefonski i e-mail). Rezultati ukazuju da se unutar organizacija najčešće koristi osobna komunikacija licem u licem za sve taktike managementa ali da distancirani kanali imaju veću stopu korištenja što je taktika negativnija. Takva spoznaja je u skladu sa teorijom bogatstva medija (Poglavlje 1.2.2.).

Osim MRT-a, razina nadzora određenog medija ima također utjecaj na korištenju taktiku. Razina nadzora medija se odnosi na mogućnost naknadnog prikaza poslano poruke. Primjerice, komunikacija licem u lice ima nisku razinu nadzora zbog privatne prirode kanala, dok e-mail ima visoku razinu nadzora zbog automatskog spremanja poruka na serverima organizacije. Rezultati ukazuju da će komunikatori koristiti tvrde taktike (one koje uključuju silu) pretežito verbalno ili telefonski, dok će putem e-maila koristiti meke taktike.

2.2.4 Davanje povratne informacije

Važnost povratne informacije, odnosno feedbacka za ostvarenje socio-ekonomskih performansi je više puta spomenuto kroz prethodna poglavlja. Taj je proces jedna od najvažnijih aktivnosti managementa, a u kompanijama sa otvorenom komunikacijom u svim smjerovima, bitan način podređenih zaposlenika da iskažu vlastito mišljenje i budu dio procesa donošenja odluka unutar kompanije.

Kako bi se ocijenila kvaliteta feedback-a potrebno je odrediti što je to efikasna povratna informacija. Sa praktičnog gledišta, dobar feedback je onaj koji na jasan način prikazuje razliku između očekivanih i stvarnih ishoda poslovnih aktivnosti te onaj koji omogućuje primatelju povratne informacije da se uključi u diskusiju o vlastitom radu. Sa emotivnog gledišta, dobar je feedback onaj kojeg obje strane prihvaćaju kao pravednog, s obzirom da loše dano mišljenje može rezultirati smanjenjem produktivnosti. Takvo se što događa jer primatelji feedback-a više ne razmišljaju o načinu kako da poprave vlastiti rad već krenu propitkivati vlastito znanje i vještine (*Lizzio et al, 2008*).

Lee *et al.* (2005) navode kako postoje dvije vrste feedbacka – negativni i pozitivni. Pozitivni feedback opisuje ono što osoba dobro čini sa ciljem da se takvo ponašanje održi i ponovi te je kao takav poželjna komponenta organizacijske komunikacije. S druge strane, negativni feedback povlači rizik rušenja managerskog ugleda pa je stoga manje poželjna sastavnica komunikacije u organizacijama.

Kako bi se povećao osjećaj pravednosti u davanju povratne informacije, važno je omogućiti primatelju feedbacka mogućnost za uključanje. Feedback s toga ne smije biti jednosmjerni monolog, već dvostrana konverzacija. Managerima se zato preporuča korištenje poziva na reakciju, primjerice korištenjem fraze 'Želim čuti tvoje mišljenje o situaciji'. Takav pristup daje podređenima pravo na glas, čime management šalje signale o otvorenoj komunikacijskoj klimi.

Drugi način kako poboljšati kvalitetu povratnih informacija je uključanje pozitivnih komponenti u situacijama negativnog feedbacka. Takav se pristup u teoriji managerske komunikacije naziva i *sandwiching* s obzirom na metaforu skrivanja negativnog feedbacka u dva pozitivna mišljenja koji služe kao tamponi. S druge strane, takav pristup može i zbuniti primatelja povratne informacije, s obzirom da se miješanjem pozitivnih i negativnih komentara može stvoriti konfuzija po pitanju konačne poruke koju manager želi poslati.

Kako bi se poslalo efikasno i kvalitetno povratno mišljenje potrebno je, s toga, da management sastavi strategiju davanja feedbacka koja će prenijeti točnu i lako shvatljivu informaciju i koja će biti motivirajuća za managera kako bi je oni i dalje koristili.

Takva strategija ima nekoliko elementa koji joj određuju kvalitetu (*Lizzio et al, 2008*):

- Lakoća korištenja: ovisno o lakoći korištenja strategije povratne informacije, manageri će se više ili manje držati iste kako bi iznosili svoja mišljenja.
- Percipirani rizik: pri odluci o povratnoj informaciji manageri važu rizik negativnog ishoda feedbacka i uspješno prihvaćene povratne informacije. U slučaju da negativni ishodi budu percipirani kao jači od pozitivnih, manageri će izbjeći korištenje feedbacka.
- Jednakost managementa: efikasnost feedbacka ovisiti će i o razini implementacije same strategije unutar kompanije. Kvaliteta povratne informacije biti će manja ukoliko nije uloženo truda u edukaciju svih onih od kojih se očekuje davanje feedbacka. Takav manjak edukacije može rezultirati visokim fluktuacijama u načinima davanja povratne informacije među različitim managerima.
- Kontekstualni faktori: manageri moraju uzeti u obzir i trenutnu situaciju unutar koje daju povratne informacije. Neke faktore koje davatelji povratnih informacija moraju uzeti u obzir kako bi feedback bio kvalitetan su: spol, organizacijska pozicija, dužina zaposlenja, i slične karakteristike primatelja feedbacka.

Uzimajući u obzir gore spomenute elemente, *Lizzio et al (2008)* tvrde kako u postavljanju strategije feedbacka, gore spomenuti faktori djeluju na nekoliko načina:

- Strategije feedbacka koje uključuju poziv podređenog da odgovori na povratnu informaciju su najefikasnije jer se davanjem slobode primatelju da objasni vlastite pothvate smanjuje rizik povratne informacije a pojačava efikasnost i olakšava jednakost provođenja strategije. Takve strategije imaju i najveću mogućnost za pozitivnim ishodom povratne informacije a manageri najviše uživaju u korištenju istih. Također, ovakav će pristup feedbacku pojačati osjećaj pravednosti u organizaciji i poslati poruku podređenima da je management spreman prihvatiti stajalište radnika. S druge strane, strategije koje uključuju dvostranu komunikaciju, percipirane su kao teže za korištenje, što može

rezultirati težom implementacijom ili odbijanjem korištenja sa strane davatelja povratne informacije.

- Strategije koje uključuju pozitivne komentare kako bi se zamaskirao negativni feedback se također smatraju efikasnim, iako ne toliko koliko i prve.
- Strategije feedbacka koje ne uključuju nikakvu mogućnost interakcije nisu efikasne i ne bi se trebale koristiti.

Zanimljivo je spomenuti da su gore prikazane spoznaje proizašle iz ispitivanja managera i radnika te da se, što se prave strategije feedbacka tiče, jedna i druga skupina slažu, također nisu pronađene velike razlike u poželjnoj strategiji feedbacka kod spola, duljine zaposlenja ili pozicije u kompaniji, što se krši s očekivanjima iz teorije.

Lee et al (2005) ispituju povezanost kvalitete odnosa sa podređenim (LMX) sa načinom davanja povratne informacije. Istraživanje koje su autori proveli nad 134 podređenih i njihovih 25 managera zaposlenih u građevinarskim tvrtkama u Južnoj Koreji upućuje na pozitivnu vezu između povratne informacije i kvalitete odnosa. S druge strane, pronađena je razlika između strategije feedbacka koju koriste nadređeni i one koju koriste podređeni: dok nadređeni koriste direktno propitkivanje, podređeni traže povratnu informaciju suptilnije kroz pasivne načine, primjerice čekanjem komentara ili gledanjem reakcija. Ovakvi su rezultati važni jer ukazuju na potrebne međuljudske vještine koje manageri i podređeni moraju imati kako bi kvalitetno dali povratno mišljenje jedni drugima. Također, ovaj rad ukazuje na važnost jednakog odnosa prema podređenima, s obzirom da različiti načini davanja povratne informacije ovisno o kvaliteti odnosa mogu naškoditi moralu radne okoline. Konačno, autori zaključuju da je važno feedback primiti od šire zajednice, ne isključivo odabranih s obzirom na povezanost između pozitivne povratne informacije i kvalitetnog odnosa.

2.2.5 Prepreke u komunikaciji s neposredno nadređenim

Mnogi supervizori vjeruju kako koriste spomenute pristupe i vještine iz poglavlja 2.2.1 no, u stvarnosti, to ne čine.

Berger (2014) navodi 17 faktora zbog kojih se nadređeni ne koriste teorijom managementa u odnosu sa podređenima. Faktori proizlaze iz problema na organizacijskoj, osobnoj i sustavnoj razini a ključni su prikazani niže:

- Često se zaposlenike unaprjeđuje s obzirom na njihovo operacijsko znanje a ne liderstvo,
- Ne postoji organizacijski program treninga vodstva za supervizore ili vrhovni management smatra kako su takvi programi nepotrebni,
- Ne postoje komunikacijski ciljevi u strategiji poslovanja organizacije,
- Supervizori ne žele promijeniti svoj stil komuniciranja jer su previše samouvjereni ili jer osjećaju kako nisu dovoljno spremni,
- PR edukacijski programi i profesionalna udruženja su, ako postoje, fokusirani na operacije, ne uviđa se važnost interne komunikacije za produktivnost organizacije kao ni važnost razvijanja mekih vještina managementa,
- Na razini akademske edukacije često se nedovoljno truda ulaže u učenju komunikacije.

Određene spomenute faktore je relativno jednostavno ukinuti, primjerice samostalnim učenjem ili treningom nadređenih, no oni faktori koji se vežu uz napore koje bi organizacija trebala poduzeti kako bi se poboljšala komunikacija sa nadređenim predstavljaju veći izazov, pogotovo kad se uzme u obzir poprilični trošak potencijalne investicije (Berger, 2014).

Osim samih problema u znanju i vještinama supervizora i ostalih managera, u komunikaciji sa neposredno nadređenim se često javljaju prepreke koje proizlaze iz samog karaktera managera.

Blair (2008) tvrdi kako postoji veliki broj primjera loših lidera u poslovnom svijetu koji svojim ponašanjem ne škode samo podređenima i organizaciji već i širem društvu. Nadalje, Blair tvrdi kako je svaki oblik nemoralnog ili neprofesionalnog ponašanja u pravilu uvijek vezan za narcizam nadređenog. Narcizam se definira kao pretjerani osjećaj egoizma i samovažnosti, potrebe za pohvalama, manjka empatije i iskorištavanje ostalih. Takve se karakteristike u pravilu vežu i uz potragu za moći, koja onda rezultira time da veliki broj narcisoidnih ljudi dospijeva do vodećih pozicija.

Putem svog istraživanja Blair (2008) želi ukazati na povezanost narcizma i međusobne interakcije te narcizma i integriteta managera. Ispitivanje je provedeno nad 154 managera i njihovih direktno podređenih zaposlenika. Prvi su trebali ispuniti upitnik o osobnosti, dok su drugi ocijenili performanse nadređenih.

Rezultati su ukazali na negativnu povezanost narcizma i managerskih vještina sudjelovanja, vođenja tima i osjećajnosti. Takvo što ukazuje na probleme koji mogu proizaći od narcisoidnog vođe, što je posebno važno za organizacije koje žele etičnost od managera i efikasnost u vođenju.

Prepreke u komunikaciji organizacije mogu biti i konflikti koji se javljaju između podređenih i nadređenih zaposlenika. Redmond et al. (2016) definira konflikte u organizaciji kao rezultat neslaganja koji mogu proizaći iz organizacijskih procedura, operacija ili pravila. Organizacijska neslaganja, s druge strane, su svi naponi zaposlenika da prikaže svoje opiranje određenom pothvatu. Neslaganja mogu ostati interna ili eskalirati u konflikt. Zaposlenik može svoje neslaganje komunicirati horizontalno (kolegama), eksterno (npr. članovima obitelji) ili vertikalno (nadređenima ili podređenima). Za potrebe ovog rada autor će se fokusirati samo na komunikaciju neslaganja sa nadređenima.

Uzlazno neslaganje se odvija kada zaposlenik prezentira svoje različito mišljenje direktno ili indirektno nadređenom članu organizacije. Zaposlenik to može učiniti na više načina (Redmond et al. 2016):

- Prezentiranje solucije: komuniciranje problema ali i solucije tom problemu.
- Izravni – činjenični apel: ponuda činjenica i dokaza uz komentar na problem.
- Ponavljanje: konstantno ponavljanje postojećeg problema nadređenima.
- Preskakanje hijerarhije: komuniciranje problema nadređenom koji nije neposredni.
- Prijetnja za odlaskom.

Strategije 1. i 2. nazivaju se prosocijalnim strategijama, zbog njihovog miroljubivog pristupa rješavanju konflikta. Strategija 3. je neutralna a strategije 4. i 5. su antisocijalne strategije.

Kako bi riješili spomenute konflikte, manageri imaju nekoliko taktika na raspolaganje (Redmond et al. 2016):

- Integracija: proces kojim članovima pokušavaju shvatiti razloge zašto je došlo do konflikta, žele učiti od osobe sa kojom konflikt postoji i postići konačno rješenje. Ovakav je stil čest u organizacijama gdje podređeni percipiraju managere kao pravedne, dobre i u stanju argumentirati svoja stajališta. Ovakva se taktika u pravilu koristi kod prosocijalnih strategija.

- Dominacija: ova se taktika temelji na vršenju presije nad drugom strankom ne bi li ona popustila. Ovakav pristup može biti destruktivan po organizacijskoj komunikaciji ali može rezultirati brzim rješenjem problema u slučaju da je konflikt vezan uz operacije a ne odnose. Dominacija od podređenih nije nužno negativna pojava, ponekad je nadređeni viđaju i kao znak snage svojih zaposlenika, pogotovo kada je argumentacija potkrepljena dokazima.
- Poslušnost: ovaj se stil koristi kod situacija gdje su zaposlenici nedovoljno upoznati sa temom konflikta ili žele spriječiti eskalaciju. Ovakav pristup ne omogućuje kreativno izražavanje a zaposlenici koji ga koriste ostvaruju i manju produktivnost.
- Izbjegavanje: izbjegavanje konflikta služi kako bi se ignorirao manji i nepotrebni problem ili kad je potrebno staviti problem sa strane određeno vrijeme. Ovakav se stil javlja u situacijama niskog LMX-a i slično kao i poslušnost, ne dopušta kreativnost, učenje i donošenje odluka.
- Nagodba: nagodba se temelji na postizanju primirja kroz obostrano odustajanje od određenih stavki vlastitog mišljenja. Ovaj je stil najčešći na razinama ispod najviše i predstavlja jedno od najefikasnijih načina rješavanja organizacijskih konflikata s obzirom da izgleda racionalno i jednoj i drugoj strani.

3. ANALIZA POSLOVNIH SLUČAJEVA

3.1. Virgin Trains: implementacija nove komunikacije

Virgin Trains je engleska članica Virgin grupe čija je djelatnost međugradski prijevoz putnika željeznicom putem tzv. West Coast Mainline-a; željezničke trase koja spaja London sa Glasgowom i Edinburgom kroz Zapadnu obalu Velike Britanije. Zapošljava 3.400 ljudi, lociranih na terenu ili u sjedištu u Birminghamu i koji se brinu za preko 1.200 kilometara pruge i preko 35 milijuna prevezenih putnika godišnje. (McMillan, et al., 2017). Virgin sebe definira kao mjesto gdje svaki zaposlenik uživa u poslu, neovisno o poziciji. Ovakav pristup rezultat je politike organizacije koja na prvo mjesto stavlja ljude i njihov doprinos uspješnosti kompanije. Ulaganje u ljude rezultiralo je u zlatnom statusu pri *Investors in People* agenciji koja ocjenjuje trud vodstva kompanija u okviru ljudskih resursa (Virgin Trains, 2018).

3.1.1. Komunikacija u Virgin Trains-u

Virgin trains ulaže poseban trud u treniranje i educiranje nadređenog personala za komunikaciju, sa posebnim fokusom na feedback i komunikaciju sa timom.

S druge strane, 2014. godine, Drew McMillan postaje voditelj interne komunikacije te uočava nekoliko manjkavosti u načinu kako lideri komuniciraju sa vlastitim timovima.

Prvi uočeni problem bio je pretjerani fokus na hijerarhiju kompanije, naime, s obzirom da je Virgin Trains željeznička kompanija, mnogo procedura i odnosa između podređenih i nadređenih vezali su se uz tradicionalne željezničke hijerarhije što je dovodilo do komunikacije utemeljene u naredbama i kontroli.

Drugi je uočeni problem ležao u čestoj pretpostavki managementa da svatko u organizaciji sve zna, što je rezultiralo malim obimom komunikacije i rijetkom komunikacijom licem u lice.

Treći je problem bio vezan uz različite oblike komunikacije koju su vodili zaposlenici sa terena, koji su u jednom danom viđali veliki broj kolega; i one oblike komunikacije koju su vodili zaposlenici iz ureda koji su komunicirali sa malim brojem kolega.

Četvrti je problem bio vezan uz raznolikost komunikacijskih vještina managera: neki su manageri bili prirodno nadareni za komunikaciju, neki su uložili vremena i truda kako bi prošli edukacije a pojedinicima je bilo potrebno izmjeniti vlastiti stil i dodatno se educirati.

Peti se problem ticao poželjne strukture komunikacije koju je Virgin Trains želio: dok je s jedne strane vrhovni management pozivao niže managere da izađu među ljude kako bi razgovarali licem u licem, sa druge ih je strane pozivao da se koriste e-kanalima komunikacije koliko je moguće, što je dovodilo do konfuzije.

Konačni problem vezao se uz podređene radnike bez funkcije vodstva koji su iskazivali probleme u komunikaciji sa nadređenima.

Gore spomenuti problemi su došli do izražaja pogotovo tijekom procesa natječaja za obnovu koncesije nad trasom između Londona i Škotske s obzirom da bi gubitak koncesije nad prugom rezultiralo zatvaranjem kompanije.

Svi su gore spomenuti elementi naveli Virgin Trains da trud uloži u reformu komunikacije (McMillan et al, 2017).

3.1.2. Implementacija novog sustava komunikacije

Virgin Trainsu je izrazito bitna komunikacija između operacijske razine koja je u dodiru sa klijentima i *backoffice* personala u uredima.

Kompaniji je trebao način da brzo i efikasno komunicira sa svakim zaposlenikom, da ih angažira u odlukama te da ih informira sa vjestima. Također, do tog je trenutka kompanija koristila klasične kružne poruke, skupe printane info letke te interni časopis *Virgin Trains News* dok je želja managementa bila uvesti kraći i jednostavniji način komunikacije sa podređenima koji bi ponudio i mogućnost povratne informacije. Konačno, želja je organizacije bila i pomak interne komunikacije na mobilne tehnologije kako bi informacije bile dostupnije izrazito mobilnim zaposlenicima.

Virgin Trains je zahvaljujući inputima vlastitih zaposlenika novi kanal komunikacije zamislio u obliku poslovne društvene mreže, lagan za implementaciju i korištenje, koji bi se temeljio na uslugama Web-Clouda i koji bi mogao biti implementiran unutar već postojećeg procesa zamjene stare informatičke opreme. Također, rješenje je trebalo biti jednostavno i jeftino za buduću prilagodbu rastućim potrebama kompanije.

Zahvaljujući naporima managementa kompanije i vanjskih savjetnika, Virgin Trains se odlučio za Microsoftov proizvod Yammer – društvenu mrežu za kompanije koja nudi sve što je organizacija tražila: dvosmjernu komunikaciju, mobilnost i lakoću korištenja.

Implementacijom Yammera zaposlenici su dobili mogućnost biti dio Virginove zabavne i kolaborativne kulture svakodnevno i gdje god se oni nalazili. Personal može brzo i jednostavno podijeliti informacije i upite, prosljeđivati pitanja kupaca, i ponuditi poslovne inicijative što omogućuje svakom zaposleniku da iskaže vlastito mišljenje i utjecaj na kompaniju.

S druge strane organizacijske hijerarhije, manageri imaju efikasan način djeljenja strategija, inicijativa i potreba poslovanja. Gary Iddon, direktor Korisničkog iskustva, u osvrtu na promjene uslijed uvođenja Yammera tvrdi «Razina feedbacka koju dobivamo prelazi svake granice. Bila to procedura koja ljudima ne paše, problemi s postrojenjem, proizvodima ili uniformama, što god bilo, nama stiže feedback odmah i mi možemo nešto poduzeti po tom pitanju». Primjerice, kada se ranije somenuti direktor požalio na nisku prodaju catering proizvoda unutar vlakova putem Yammera, stotine zaposlenika su podijelili vlastite savjete u komentarima kako povećati prodaju što je rezultiralo ishodom kakvog je manager i zahtjevao.

Implementacija ovakvog sustava stvorila je kulturu Yammera u Virgin Trainsu unutar svega tri mjeseca od implementacije. Zaposlenici su u to vrijeme poslali preko 10.000 poruka, pokrenuli preko 35.000 tema i podijelili preko 22.000 datoteka. Danas je to aktivni dio svakog radnog mjesta unutar kompanije i svaki ga zaposlenik smatra važnim komunikacijskim oruđem. (BetterWorking, 2015; Microsoft, 2017)

3.1.3. Nova strategija managerske komunikacije u Virgin Trainsu

Ponukani potrebama iz članka 3.1., vrhovni management Virgin trainsa, predvođen direktorom internih komunikacija Drew Mcmillanom zatražio je pomoć konzultantskog tima *The Right Conversation* kako bi implementirali novu strategiju organizacijske komunikacije u organizaciji (McMillan et al., 2017).

Tim je dizajnirao proces u šest koraka koji će se prikazati niže:

1. Utvrđivanje trenutnog stanja komunikacije: *The Right Conversation* je pomogao Virgin Trainsu da ustanovi kakvo je stanje komunikacije u organizaciji i kakvo stanje žele postići. Iz ove analize proizašla je spoznaja da zaposlenici ne razgovaraju dovoljno s neposrednim managerima te da je potrebno truda uložiti u poboljšanje komunikacije između operacijskih managera i njihovih timova. Dodatno, odlučeno je da će se komunikacija u Virgin Trainsu dovesti na razini komunikacije u drugim članicama Virgin grupe, pogotovo po pitanju otvorenosti i slobode govora.

2. Dizajniranje programa akcija: konzultantski tim je dizajnirao program akcija implementacije nove komunikacije na temelju vlastitog modela 5 komunikacijskih komponenti pod nazivom *Super-skills*. Ideja *Super-skillsa* (Tablica 9) je da svaki lider u organizaciji mora imati spomenute vještine kako bi se osigurala komunikacija dostatne kvalitete koja osigurava da je svaki zaposlenik saslušan i da se problemi mogu riješiti brzo i efikasno.

Tablica 9. Super-Skills, njihove definicije i procjenjeno stanje u Virgin Trainosu (McMillan et al, 2017)

Super-Skill	Definicija	Stanje u Virgin Trainosu
Glas	Moć hrabrog i uvjerenog progovaranja	Ustanovljena potreba za većim brojem zrelih konverzacija između zaposlenika i managera kako bi se komunikacija udaljila od sustava naredbe i kontrole.
Dekodiranje	Moć raspoznavanja onoga što je osoba uistinu rekla	Procjenjeno da su manageri puno bolji u pričanju zaposlenicima nego u slušanju zaposlenika, što je rezultiralo čestim greškama u prijenosu poruke.
Prisutnost	Moć održavanja pažnje	Manageri su u pravilu komunikaciju sa zaposlenicima održavali letimično i kad bi imali vremena, što je rezultiralo neproduktivnim konverzacijama.
Kontrola toka	Upravljanje početkom, sredinom i krajem konverzacije	Potreba da manager bolje kontrolira tok konverzacije kako bi se osigurao smisao iste.
Hiper-svijest	Jaka samoprocjena vlastitih predrasuda, vjerovanja i emocionalnih okidača	Potreba da manageri postanu samosvjesni kako bi ocjenili utjecaj vlastitih stavova na konverzacije koje vode.

3. Prezentacija vrhovnom managementu: tim konzultanta je zatražio pilot sastanak sa kompletnim vrhovnim managementom kako bi ih upoznali sa rezultatima analize kao i sa terminologijom *The Right Conversation-a*. Konzultanti su prikazali znanstvene dokaze implementacije vlastite strategije i dobili pozitivnu reakciju od strateškog managementa. V
4. Pretvorba programa u Virgin program: konzultanti su pozvali trenere iz tima ljudskih resursa Virgin Trains-a na dvodnevni seminar kako bi vidjeli proces treninga i naučili ga predstaviti vlastiom operacijskom managementu. Cijeli

program je u ovom koraku pretvoren tako da reflektira vrijednosti Virgin Trains-a a znanje The Right Conversation-a.

5. Dostava programa managerskoj populaciji: ljudski resursi Virgin Trainsa i konzultanti su putem 6 seminara dostavili sve potrebne informacije i sva potrebna znanja managerima iz tima razvijanja talenata. Nakon tima razvijanja talenta, program je dostavljen ostalim članovima višeg i srednjeg managementa. Konačno ljudski resursi su pozvali i operacijske managere kako bi i njih educirali za novi program komunikacije. Neovisno o razini managementa, posebno je bitno bilo da program ostane ležeran i u skladu s Virgin idealima.
6. Mjerenje implementacije: unutar godinu dana od početka edukacije, 72% liderskog tima Virgin Trains-a je prošao kroz dvodnevni seminar. Povratne informacije su uglavnom bile pozitivne dok su poneki manageri izjavili kako sada koriste savladane vještine i u privatnom životu. Unutar kompanije porasla je stopa dobivenog i traženog feedbacka, porasla je učestalost izlaska managera na teren kako bi otvoreno razgovarali sa zaposlenicima, također se povećala i stopa korištenja Yammer-a kao kanala komunikacije.

3.1.4. Komentar

Analizom ovog poslovnog slučaja vidljiva je važnost koju komunikacija između nadređenih i podređenih ima za poslovanje organizacije.

Virgin Trains je kroz proces implementacije novih komunikacijskih rješenja i strategija poseban trud uložio u komunikaciju između radne snage koja se ne nalazi na vodećim pozicijama i managementa, kako bi ostvario veće performanse i povećao produktivnost zaposlenika i zadovoljstvo poslom, što je u skladu sa teorijskim izvorima predstavljenima u Poglavljima 1 i 2.

Implementirani Yammer predstavlja napredak sa periodičnog internog časopisa i ostalih izvora interne komunikacije kojee je kompanija izdavala s obzirom na korištene nove tehnologije i zanimljivije sučelje. Yammerom se omogućilo ciljano slanje informacija svakom korisniku – zaposleniku posebno koji sada ima mogućnost pročitati i osvrnuti se isključivo na ono što je njemu bitno ili potrebno.

Zanimljivo je, također, vidjeti kako tako velika kompanija uspijeva održati odnos sa podređenima do razine da se svaki zaposlenik osjeća uključeno i angažirano, što je dokaz dobro postavljene strategije upravljanja ljudskim potencijalima i znanju svake

razine organizacije kako se odnositi i komunicirati sa direktno podređenima i nadređenima.

Nadalje, autor smatra da je pohvalno što direktor komunikacije Virgin Trainsa uspijeva razmišljati jednostavno neovisno o vlastitoj poziciji te implementirati solucije koje ne zahtijevaju preveliku prilagodbu ili preveliki trošak.

Konačno, posebno je zanimljivo vidjeti utjecaj slobode govora zaposlenika na inovativnost i inicijativu, pogotovo kroz primjere iz case studija.

3.2. Harrods: predvodnik angažiranosti

Harrods je poznati shopping centar koji se nalazi u Londonu. Od 2010. u vlasništvu je Qatar Holdingsa a osim shopping centra, u portfelju organizacije nalaze se još agencija za posredovanje nekretninama Harrods Estates te agencija za najam privatnih aviona Harrods Aviation. Moto kompanije je *Omnia Omnibus Ubique* – Sve, za svakog, svugdje.

Reputacija shopping centra proizlazi iz vrijednosti u koje kompanija vjeruje: britansko, luksuzno, uslužno, inovativno i senzacionalno. (Engage For Success, 2012)

3.2.1. Organizacijska promjena i angažiranje

U srcu takve ponude vrijednosti nalaze se zaposlenici. Harrods zapošljava preko 4.000 vlastitih zaposlenika i još 3.500 zaposlenika putem agencija. Godinama dobiva nagrade za najboljeg poslodavca Ujedinjenog Kraljevstva te zaposlenici prijavljuju visoku razinu angažiranosti i zadovoljstva.

Proces angažiranja zaposlenika započeo je 2008. godine kada Harrods pada u financijske probleme zbog tadašnje globalne krize. Tih godina, management kompanije u nadi da pronađe rješenje za posrnulu organizaciju provodi nekoliko ispitivanja produktivnosti zaposlenika. Rezultati tih ispitivanja ukazuju na potrebu promjene odnosa sa zaposlenicima. Prvi poduzeti korak bio je uvođenje godišnjeg upitnika zadovoljstva zaposlenika, nakon toga viši je management izmijenio organizacijsku strukturu i učinio je plićom, dodatni trud je uložen u povećanju jednakosti zaposlenika kroz godišnje odmore i popuste. Nadalje, poduzete su mjere kako bi zaposlenici stvorili osjećaj povjerenja prema managerima: viši manageri su spuštani među radnike kako bi se omogućila konzistentnost ponašanja. Također, posao viših managera je limitiran na isključivo stvaranje vizije poslovanja, dok način kako se spomenuta vizija provodi u praksi je prepuštena zaposlenicima.

Strategija koju je novonastali Harrods poduzeo uključivala je brand, angažiranost i komunikaciju. Cilj je ovog pothvata bio stvoriti iste osjećaje među zaposlenicima kakve imaju kupci dok su u Harrodsu.

Harrods je vrhunac angažiranosti svojih zaposlenika dokazao 2011. kada London biva pogođen jakim snijegom. Dok je većina okolnih organizacija taj dan ostala zatvorena, zaposlenici se Harrodsu bude tri sata ranije kako bi stigli do posla na vrijeme te u danu

velikih kašnjenja uspijevaju otvoriti dućan sa svega 30 minuta kašnjenja. (Business Case Studies, 2016)

3.2.2. Komunikacija u Harrods-u

Nastavno na promjene iz prethodnog poglavlja, management Harrods-a uvodi kulturu fokusiranu na ljude kako bi zaposlenici bili bolje angažirani. Harrods nudi svakom zaposleniku mogućnost da se izjasni po pitanju promjena koje želi u organizaciji, također strategija komunikacije uključuje konstantne napore u cilju davanja i dobivanja feedbacka.

U nastavku, kroz tablicu 10, prikazani su instrumenti koje zaposlenici imaju kako bi podijelili vlastite ideje.

Tablica 10. Metode angažiranja zaposlenika Harrodsa s opisom (Engage for success 2012)

Metoda angažiranja	Opis
Unutarnji časopis za zaposlenike	' <i>Your Harrods</i> ' je popularni i kreativni časopis za zaposlenike koji sadrži listu novozaposlenih osoba, intervju sa ključnim ljudima, interne natječaje, osobne dopise zaposlenika i slično.
Jutarnji brifing	Služi kako bi se informirali timovi sa pojedinih katova o aktivnostima i akcijama toga dana, kao i kako bi se prenijele statistike dnevne prodaje.
Intranet	Nudi mogućnost dijeljenja informacija sa ostalim zaposlenicima. Za razliku od newslettera i sličnih info letaka, intranet nudi zaposlenicima mogućnost da sami odaberu koji sadržaj čitati.
Kvartalni forum zaposlenika	Volonterski saziv isključivo zaposlenika gdje se diskutira o tekućim problemima i strategiji kompanije. Služi kako bi se ponudila mogućnost radnicima da izjave vlastito mišljenje bez da se oko njih nalazi itko iz managementa.
Ostali oblici izjašnjavanja zaposlenika	<i>Bright Ideas</i> – program kojim se zaposlenike poziva na dijeljenje ideja za dodatno unaprjeđenje Harrods-a.
Godišnja publikacija	<i>Business Insider</i> – strateška godišnja publikacija o financijskom rezultatu i poslovanju kompanije. Fokusirana na budućnost – svega četvrtina publikacije prenosi proteklu godinu, dok preostale tri četvrtine najavljuju nadolazeću.

Ovakav pristup komunikaciji u organizaciji omogućio je zaposlenicima Harrodsa da budu informirani o strateškim problemima organizacije i da se aktivno uključe u rješavanje istih. Također, s obzirom da su zaposlenici informirani, povećana je mogućnost da će nadređeni poslušati njihovo mišljenje (Business Case Studies, 2016).

3.2.3. Niži management i mentoriranje

Komunikacijska strategija poziva niži management da sa podređenima komunicira čim više moguće licem u lice kako bi zaposlenici imali konstantan kontakt s neposredno nadređenima. Također, posao je operacijskog managementa u Harrodsu mentoriranje vlastitih podređenih. Mentoriranje je proces vođenja i savjetovanja, odnosno treniranja podređenih zaposlenika. Ono se odvija kako kroz strukturirane obrasce feedbacka i savjetovanja tako i kroz neformalnu komunikaciju. Osim na učenje podređenih, važnost mentoriranja uviđa se i kroz utjecaj istog na managerske vještine mentora koji osim prenošenja vještina zaposlenicima i sam uči vještine managera.

Osim mentorstva, posao je nižeg managementa da zaposlenicima prenese rezultate raznih anketa koje Harrods provodi, što zaposlenika, što kupaca. Podređeni kasnije prenose vlastita mišljenja o rezultatima managerima koji onda diskutiraju o idejama sa višim instancama (Engage For Success, 2012).

3.2.4. Komentar

Prikaz komunikacijskih aktivnosti u Harrodsu kao rezultat kriznih reformi, dokazuje koliko i na koji način angažiranje zaposlenika može pridonijeti poslovanju organizacije, što je u skladu sa teorijskim pretpostavkama iz ranijih poglavlja.

Kultura koja se formirala u Harrodsu nudi zaposlenicima mogućnost da razviju vlastite vještine, pokažu svoje znanje i svakodnevno uče i napreduju neovisno o poziciji unutar organizacije. Jakost i postojanost komunikacijske kulture u Harrods-u očituje se i kod činjenice da, unatoč promjeni vlasništva 2010., novo vodstvo kompanije nije diralo implementirane komunikacijske značajke te nastavilo provoditi kulturu onakvu kakvu je postavio bivši vlasnik.

Također, putem raznih komunikacijskih alata, primjerice časopis za zaposlenike ili intranet, povećava se zainteresiranost zaposlenika za posao.

U konačnici, 91% zaposlenika Harrodsa izjavljuje kako su ponosni što su tamo zaposleni dok je između 2008. i 2012., u prvih pet godina od implementacije nove strategije ljudskih resursa, fluktuacija radnika smanjena upola.

Ovakva su saznanja dokaz da se, postavljanjem efikasne strategije upravljanja zaposlenicima te uključivanjem svih potrebnih aktera od viših slojeva managementa do operativnog radnika može ne samo stvoriti angažirana, vesela i produktivna radna okolina, već i spasiti kompaniju od moguće propasti usred financijske krize.

ZAKLJUČAK

Kroz ovaj je teoretski rad autor predstavio komunikaciju prvobitno kao proces prenošenja informacija između pošiljatelja i primatelja, a kasnije kao mjerljivi proces organizacijskog djelovanja.

Važnost organizacijske komunikacije može se zaključiti iz širokog raspona mjernih instrumenta koji pokušavaju utvrditi kvalitetu komunikacijskih procesa unutar organizacije.

Nadalje, autor je pokušao prikazati i važnost neposredne komunikacije s nadređenim u organizaciji. Odnos između podređenog i nadređenog, prikazanog kroz kvalitetu i način komunikacije predstavlja efikasan način za određivanje performansa određene organizacije. Iz prikazanih primjera i analiza dostupne i odabrane literature autor zaključuje kako komunikacija s nadređenim ima utjecaja na motivaciju, angažiranost, produktivnost, financijski rezultat te zadovoljstvo zaposlenika.

Važnost managerskih komunikacijskih vještina za ostvarenje socio-ekonomskih performansi su također potvrđene kroz teorijsku analizu dostupnih izvora. Autor ističe važnost vještina managera za vođenje direktno podređenog člana te komunikacijske taktike nadređenog managera, pogotovo u spoju sa komunikacijskim kanalima koji se mogu koristiti kako bi se optimizirala određena taktika.

Autor također smatra kako je potrebno ukazati na važnost povratne informacije kao bitne komponente komunikacije sa neposredno nadređenim managerom pogotovo u kontekstu učenja i unaprjeđenja.

Konačno, prepreke koje se pojavljuju u komunikaciji mogu rezultirati lošim performansom organizacije, stoga autor zaključuje da je bitno odrediti potencijalne prepreke komunikacije u organizaciji, bile one systemske, organizacijske ili osobne i odrediti način da se iste ukloni.

Što se ograničenja rada tiče, unatoč relativno velikoj dostupnosti akademskih izvora u vezi odabrane teme, autor smatra kako je primarni cilj rada ostao donekle

neispunjen. Naime, istraživanja na temi komunikacije sa isključivo neposredno nadređenim managerom nažalost ne postoje u obliku kako postoje sa nedefiniranom nadređenom osobom. Autor vjeruje da je razlog tome što se u pravilu većina uzlazne komunikacije unutar organizacije odvija s neposredno nadređenim dok su preskakanja hijerarhije rijetka.

Iz tog razloga autor smatra kako bi prijedlog za proširenje ovog rada bio upravo razvijanje instrumenta te ispitivanje neposredne komunikacije sa nadređenim kako bi se utvrdila eventualna razlika u rezultatima.

POPIS LITERATURE

- Abugre, J. B. (2011). Appraising the Impact of Organizational Communication on Worker Satisfaction in Organizational Workplace. *Problems of Management in the 21st Century*, 1, 7–15. Retrieved from <http://login.ezproxy.lib.umn.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=buh&AN=63896776&site=ehost-live>
- Alexander, E. R., Helms, M. M., & Wilkins, R. D. (1989). The Relationship Between Supervisory Communication and Subordinate Performance and Satisfaction Among Professionals. *Public Personnel Management*, 18(4), 415–429.
- Aruna, A., & Roopesh, K. B. (2017). Employee engagement, customer engagement and financial performance. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 8(9), 83–88. Retrieved from http://ijrcm.org.in/article_info.php?article_id=7985
- Baker, B. K. a. (1999). Organizational Communication. *Organizational Communication*, 1–15. Retrieved from <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>
- Berger, B. K. (2014). READ MY LIPS: Leaders, Supervisors, and Culture Are the Foundations of Strategic Employee Communications. *Research Journal of the Institute for Public Relations*, 1(1), 1–17.
- Bergman, C., Dellve, L., & Skagert, K. (2016). Exploring communication processes in workplace meetings: A mixed methods study in a Swedish healthcare organization. *Work*, 54(3), 533–541. <https://doi.org/10.3233/WOR-162366>
- BetterWorking. (2015). Transforming internal communications at Virgin Trains. Retrieved September 15, 2018, from <http://www.betterworking.com/case-studies/transforming-internal-communications-at-virgin-trains/>
- Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, 21(3), 254–276. <https://doi.org/10.1080/08959280802137705>
- Bucăța, G., & Rizescu, A. M. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of an Organization. *Land Forces Academy Review*, 22(1), 49–57. <https://doi.org/10.1515/raft-2017-0008>
- Business Case Studies. (2016). Increasing employee engagement through HRM A Harrods case study. Retrieved from <https://businesscasestudies.co.uk/harrods/increasing-employee-engagement-through-hrm/introduction.html>
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Drenth, P. J. D., Thierry, H., & de Wolff, C. J. (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology: Work psychology*. East Sussex: Psychology Press Ltd.
- Elias, S. M., Smith, W. L., & Barney, C. E. (2012). Age as a moderator of attitude towards technology in the workplace: Work motivation and overall job satisfaction. *Behaviour and Information Technology*, 31(5), 453–467. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.513419>
- Engage For Success. Employee Engagement at Harrods (2012). Retrieved from <http://engageforsuccess.org/wp-content/uploads/2014/04/Employee-Engagement-at-Harrods-Engage-for-success-2012.pdf>

- Fernandez, V., Simo, P., Enache, M., & Sallan, J. M. (2012). The frequency of the dyadic influence tactics according to communication media. *Behaviour and Information Technology*, 31(6), 577–586. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2010.549510>
- Geertshuis, S. A., Morrison, R. L., & Cooper-Thomas, H. D. (2015). It's not what you say, it's the way that you say it: The mediating effect of upward influencing communications on the relationship between leader-member exchange and performance ratings. *International Journal of Business Communication*, 52(2), 228–245. <https://doi.org/10.1177/2329488415572784>
- Goodwin, C., & Griffith, D. B. (2006). *Supervisor's survival kit* (11th ed.). Columbus: Pearson Education Inc.
- Goris, J. R., Vaught, B. C., & Pettit, J. D. (2000). Effects of communication direction on job performance and satisfaction: A moderated regression analysis. *Journal of Business Communication*, 37(4), 348–368. <https://doi.org/10.1177/002194360003700402>
- Hauser, L. (2014). Work Motivation in Organizational Behavior. *Economics, Management and Financial Markets*, 9(4), 239–246. Retrieved from <http://0-search.proquest.com.wam.leeds.ac.uk/docview/1650863092?accountid=14664%5Cnhttp://openurl.ac.uk/?genre=article&issn=18423191&title=Economics,+Management+and+Financial+Markets&volume=9&issue=4&date=2014-12-01&atitle=WORK+MOTIVATION+IN+ORGANIZATIONA>
- Iyer, S., & Israel, D. (2012). Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement. *South Asian Journal of Management*, 19(1), 51–81. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=79302795&at hens.asp&site=ehost-live>
- Jha, B., & Kumar, A. (2016). Employee Engagement: A Strategic Tool to Enhance Performance. *DAWN: Journal for Contemporary Research in Management*, 3(2), 21–29. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=117637764&site=ehost-live>
- Jurković, Z. (2012). Važnost Komunikacije u Funkcioniranju Organizacije. *Ekonomski Vjesnik*, 25(2).
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 764–772. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.764>
- Keyton, J., Caputo, J. M., Ford, E. A., Fu, R., Leibowitz, S. A., Liu, T., ... Wu, C. (2013). Investigating Verbal Workplace Communication Behaviors. *Journal of Business Communication*, 50(2), 152–169. <https://doi.org/10.1177/0021943612474990>
- Krivosos, P. D. (1978). The Relationship of Intrinsic-Extrinsic Motivation and Communication Climate in Organizations. *Journal of Business Communication*, 15(4), 53–65. <https://doi.org/10.1177/002194367801500405>
- Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>
- Lee, D. W., Lee, H., Lee, T. S., & Park, H. S. (2005). "Superior–Subordinate Relationships in Korean Civil Engineering Companies." *Journal of Management in Engineering*, 21(4), pp.159-163. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0742-597X\(2005\)21:4\(159\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0742-597X(2005)21:4(159))

- Lizzio, A., Wilson, K., & MacKay, L. (2008). Managers and subordinates evaluations of feedback strategies: The critical contribution of voice. *Journal of Applied Social Psychology, 38*(4), 919–946. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2008.00332.x>
- Losee, R. M. (1999). Communication Defined as Complementary Informative Processes. *Journal of Information, Communication and Library Science, 5*(3), 1–15.
<https://doi.org/http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/summary?doi=10.1.1.61.1123>
- Madlock, P. E. (2008). The link between leadership style, communicator competence, and employee satisfaction. *Journal of Business Communication, 45*(1), 61–78. <https://doi.org/10.1177/0021943607309351>
- Martin, P. (2017). Job performance and employee engagement - the validity of utrecht work engagement scale (uwes-9), *10*(2), 56–68.
- McMillan, D., Pugh, S., & Veenman, D. (2017). *Transforming conversations at Virgin Trains*. Retrieved from http://www.therightconversation.co.uk/pdfs/Transforming_Conversations_at_Virgin_in_Trains.pdf
- Microsoft. (2017). Revolutionizing rail: Virgin Trains uses enterprise collaboration to drive a superior customer experience.
- Mikić, A. (2010). Uloga interne i eksterne komunikacije u menadžmentu poslovnih organizacija. *Menadžment 2010*, 214–219.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2012). Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Human Performance. https://doi.org/10.1080/08959285.2012.721834*
- Pipas, M. D. (2013). The Interdependence between Management, Communication, Organizational Behaviour and Performance, 1554–1563.
- Redmond, V., Jameson, J. K., & Binder, A. R. (2016). How Superior-Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use of Upward Dissent Tactics. *Negotiation and Conflict Management Research, 9*(2), 158–176. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12072>
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal, 49*(5), 1051–1062. <https://doi.org/10.2307/3069448>
- SnapComms. (2018). Roi Calculator for Internal Communication. Retrieved from <https://www.snapcomms.com/roi-calculator-for-internal-communications>
- Spaho, K. (2012). Organizational Communication Process. *Ekonomski Vjesnik, 12*(2), 309–317.
- Sussman, L., Adams, A. J., Kuzmits, F. E., & Raho, L. E. (2002). Organizational Politics : and Hierarchical Roles. *Journal of Business, 40*(4), 313–329.
- Tkalac Verčić, A., Pološki Vokić, N., & Sinčić Ćorić, D. (2007). Razvoj mjernog instrumenta za procjenu zadovoljstva internom komunikacijom. *Društvena Istraživanja, 18*(1–2), 175–202.
- Todericiu, R., Muscalu, E., & Fraticiu, L. (2012). Reflections on Managerial Communication. *Studies in Business and Economics, 7*(1), 153–160. Retrieved from <http://www.euroeconomicadanubius.ro/arhiva/>
- Virgin Trains. (2018). Virgin Trains: About Us. Retrieved August 20, 2009, from <https://www.virgintrains.co.uk/about>
- Vivian, C. S., & Chen, L. (2004). Improving media richness theory: A study of interaction goals, message valence, and task complexity in manager-subordinate communication. *Management Communication Quarterly, 18*(1), 76–93.

- Wang, Y., Yuan, C., & Zhu, Y. (2017). Coaching leadership and employee voice behavior: A multilevel study. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45(10), 1655–1664. <https://doi.org/10.2224/sbp.6593>
- Watson Wyatt Worldwide. (2010). Capitalizing on Effective Communication: How Courage, Innovation and Discipline Drive Business Results in Challenging Times, 1–18. <https://doi.org/http://www.towerswatson.com/assets/pdf/670/NA-2009-14890.pdf>
- Wehrich, H., & Koontz, H. (1998). *Management*. Zagreb: MATE.
- White, K. W., & Chapman, E. N. (1997). *Organizational Communication: An Introduction to Communication and Human Relation Strategies*. Pearson Custom Pub.
- Wińska, J. (2010). Influence of superiorsubordinate communication on employee satisfaction. *Journal of Positive Management*, 1(1), 110–124. <https://doi.org/ISSN2083-103X>
- Zorn, T. E., & Ruccio, S. E. (1998). The use of communication to motivate college sales teams. *Journal of Business Communication*, 35(4), 468–499. <https://doi.org/10.1177/002194369803500403>
- Zwijze-Koning, K., & De Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261–282. <https://doi.org/10.1177/0893318906295680>

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1.	Podjela komunikacije	3
Slika 2.	Mehanistički pristup komunikaciji	4
Slika 3.	Kontekstualni pristup komunikaciji	5
Slika 4.	Odnos Ocjene učinka produktivnosti i LMX-a s obzirom na učestalost	26
Tablica 1.	Osnovne značajke najutjecajnijih upitnika za mjerenje komunikacije u organizaciji.	14
Tablica 2.	<i>20 najčešćih komunikacijskih oblika</i>	16
Tablica 3.	<i>Odnos učestalosti i efikasnosti komunikacijskih oblika</i>	17
Tablica 4.	<i>Odnos efikasnosti i učestalosti komunikacijskih oblika</i>	17
Tablica 5.	Managerske kompetencije za jačanje angažiranosti zaposlenika	22
Tablica 6.	Glavne aktivnosti managerske motivacije zaposlenika	24
Tablica 7.	Komunikacijske taktike nadređenog managera	34
Tablica 8.	Najčešći sadržaj poruke s obzirom na smjer komunikacije	38
Tablica 9.	Super-Skills, njihove definicije i procijenjeno stanje u Virgin Trainsu	48
Tablica 10	Metode angažiranja zaposlenika Harrodsa s opisom	52

SAŽETAK

U ovom se diplomskom radu prikazuje i komentira postojeća i odabrana literatura s aspekta organizacijske komunikacije i njenog utjecaja na poslovanje organizacija s fokusom na neposredno nadređenog managera i socio-ekonomske performanse.

U prvom se dijelu definira komunikacija općenito i organizacijska komunikacija. U drugom se dijelu analizira postojeća i odabrana literatura po pitanju utjecaja neposredne komunikacije na poslovanje organizacije te se prikazuju potrebite vještine managera za postizanje socio-ekonomskih performansi.

Konačno, analizom poslovnih slučajeva nudi se spoj između socio-ekonomsko uspješne komunikacije u poslovnom svijetu i managerske teorije iz rada.

Ključne riječi: organizacijska komunikacija, LMX, neposredno nadređeni, angažiranost

ABSTRACT

This Master's thesis offers a display and commentary of the existing and chosen literature on organizational communication and its influence on organizational performance with a focus on the directly superior manager and socio-economic performances.

In the first part, communication in general and organizational communication are defined. In the second part, the existing and chosen literature about the influence of the direct superior's communication on organizational performance is analyzed and the necessary managerial skills to achieve socio-economic performance are presented.

Finally, by analysing two case studies a connection between the business world and the academic works is offered.

Key words: organizational communication, LMX, direct superiors, engagement